



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

إعداد

أمجاد بنت محمد العوفي

إشراف

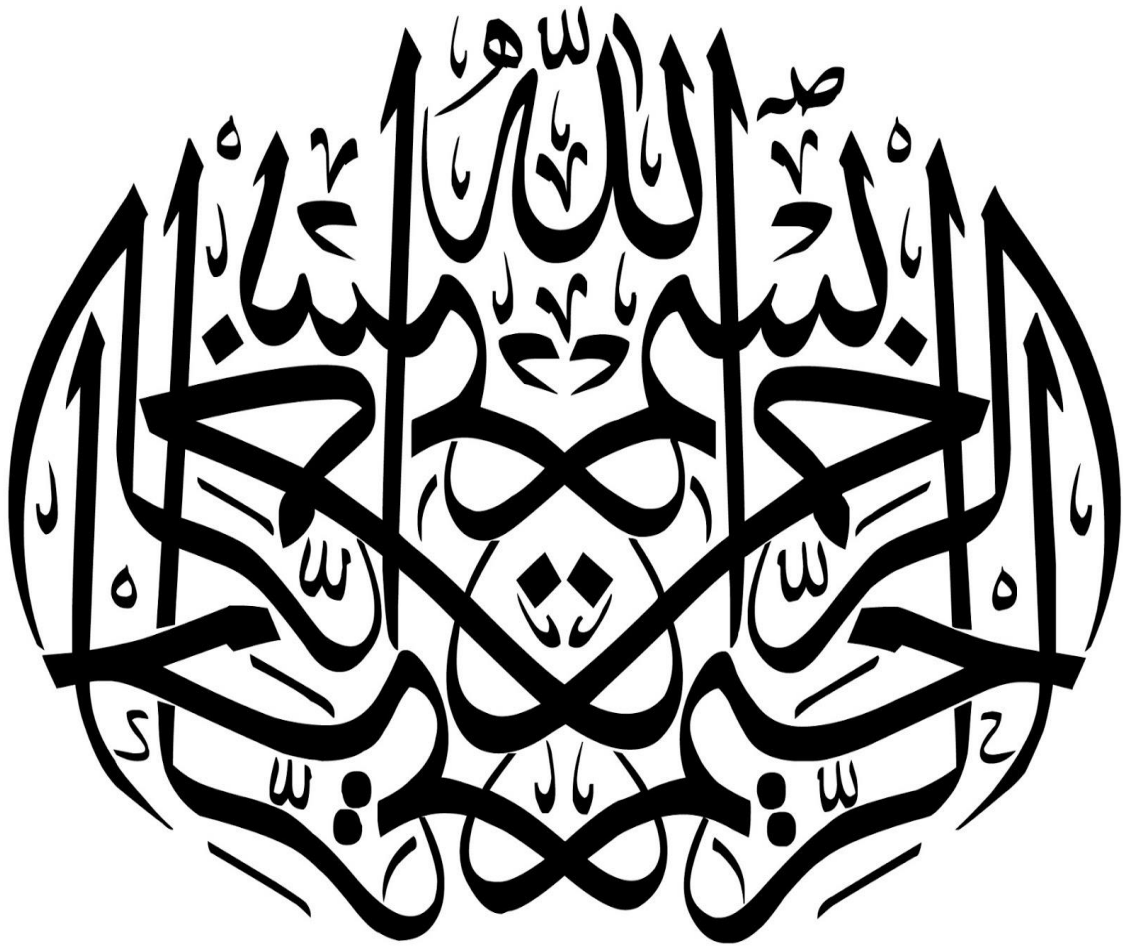
الدكتورة / منى بنت حسن بن حسن الأسمر

أستاذ الإدارة التربوية ونظم وسياسة التعليم المشارك

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

العام الجامعي

١٤٣٧/١٤٣٨ هـ - ٢٠١٦/٢٠١٧ م



قال الله تعالى:

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾ (٨٨)

(سورة هود: آية ٨٨)

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
إسم الطالبة: أمجاد بنت محمد العوفي.
إسم المشرفة: د. منى بنت حسن الأسمر.
الدرجة العلمية: ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، و توليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ودرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما. وتكوّن مجتمع الدراسة من (٢١٤) قائد وقائدة خلال العام الدراسي ١٤٣٦هـ-١٤٣٧هـ. ولتحقيق الأهداف استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكوّنت من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة، والجزء الثاني: تكون من (٣٧) عبارة لقياس درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، والجزء الثالث: تكون من (٤٦) عبارة لقياس درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي. وولجت البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الحاسوبي الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وأظهرت النتائج أنّ درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم، وتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير (الجنس لصالح الإناث). بينما لم تظهر فروق نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الدرجة العملية، والمنصب الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة). وظهرت فروق نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية لصالح الأستاذ المساعد، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة لصالح القادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة من عشر سنوات فأكثر). بينما لم تظهر فروق نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمنصب الوظيفي). ووجدت علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وبين درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

اهتمام المسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات بتطبيق عمليات ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال الإطلاع على أفضل الممارسات لعملياتها في الجامعات العالمية وكيفية تطبيقها، ومتابعة تطبيق عمليات ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال بناء فريق من الخبراء والمختصين لإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، القيادات الأكاديمية، جامعة القصيم.

Abstract

Titel of the study: Knowledge management and its Relationship to Strategic Planning from the Perspective of Academic leaders at Al Qassim University.

Written by: Amjad Mohammed AlOufi.

Supervised by: Dr. Mona Hassan AlAsmar.

Scientific Degree: Master degree in educational administration & planning, Umm Al-Qura University, Faculty of Education, Department of educational administration & planning.

The purpose of this study is to identify the extent of availability of knowledge management processes (Identifying of knowledge, Generating of knowledge, Storing and retrieving of knowledge, Distributing of knowledge, & Applying of knowledge) at Al Qassim University from the perspective of academics in leadership roles . The study also aims to examine the extent in which strategic planning processes at Al Qassim University have been applied from the perspective of academic leaders such as (Planning to planning, Strategic analysis, The formulation of the goals, vision and mission statements, The implementation of the strategic plan, & Monitoring and evaluation). The study examines whether there is a relationship between the two process as well.

214 academic leaders took part in the study during the 1436H-1437H academic year. Questionnaires were used to measure the aims of the study. The first part of the questionnaire gathered preliminary data regarding the participants. The second part contained 37 statements which aimed to measure the extent of availability of Al Qassim University's knowledge management processes. The third part of the questionnaire contained 46 statements which measured the extent of Strategic planning processes at Al Qassim University. The data was processed using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that academic leaders have positive views toward the availability of knowledge management processes and the implementation of Strategic planning processes at Al Qassim University. There was statistical significance in the availability of knowledge management processes among the female participants. There was no statistical significance in the availability of knowledge management processes regarding the following variables: academic degree, occupation, and years of administrative experience at the university. The results show statistical significance regarding the implementation of Strategic planning processes in favor of associate professors and academic leaders with 10 or more years of experience. However, there was no statistical significance in the implementation of Strategic planning processes regarding the variables of gender and occupation. There was a strong, positive between the availability of knowledge management processes at Al Qassim University and the implementation of Strategic planning processes.

Based on the results, the study suggests:

The interest of senior university administration officials in applying knowledge management & strategic planning processes in the university by studying the best practices of their operations in international universities and how to apply them, And Follow-up the implementation of knowledge management & strategic planning processes at the university through the building of a team of experts & specialists to manage knowledge & strategic planning.

Key words: Knowledge management, Strategic planning, Academic Leaders, Al Qassim University.



إلى
أمي الغالية وأبي الغالي
وأخواتي العزيزات وأخوتي الأعزاء
ولكل القلوب التي تعهدتني برعايتها واهتمامها
وباركت أيامي بعد الله بدعائها

إلى
المشرفة الغالية
يا من منحتني من وقتها وعطاؤها
ولكل طالب علم وكل مستفيد من الرسالة
أهدي لكم تقديراً وعرفاناً ثمرة جهدي المتواضع بتوفيق من الله تعالى
سائلة الله تعالى التوفيق والسداد بالدنيا والآخرة

الباحثة/ أمجاد بنت محمد العوفي

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ (سورة النمل: آية ١٩). اللهم لك الحمد حمدًا طيبًا مباركًا كثيرًا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى. فالحمد لله أولاً كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر كله لله على فضله وامتنانه فهو الذي وفقني وأعاني ويسر لي أمري في اتمام هذه الدراسة.

يشرفني في هذا المقام أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لجامعة أم القرى متمثلة في مديرها معالي الدكتور/بكري بن معنوق بن بكري عساس، ومنسوبي الجامعة، والشكر موصول لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي الدكتور/ثامر بن حمدان الحري، والشكر الجزيل لسعادة عميدة الدراسات الجامعية الدكتورة/ هالة بنت سعيد العمودي، وسعادة عميد كلية التربية الدكتور/علي بن مصلح المطرفي، كما أقدم شكري لقسم الإدارة التربوية والتخطيط ممثلاً بسعادة رئيس القسم الدكتور/عبدالله بن أحمد الزهراني وجميع أعضاء وعضوات هيئة التدريس.

كما يطيب لي أن أتقدم بوافر شكري وجزيل امتناني لسعادة المشرفة على هذه الدراسة المكرمة الدكتورة/منى بنت حسن بن حسن الأسمر، التي أعطتني الكثير من وقتها وعلمها، ولما قدمته من نصح وارشاد وتوجيهات لأتمام هذه الدراسة، سائلة لها الله تعالى أن يُصلح لها النية والذرية ويطيل في عمرها بصحة وعافية وبارك لها في علمها ويسر لها الخير وينفع بها وجزاها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأصحاب السعادة أعضاء لجنة تحكيم الخطة لهذه الدراسة سعادة الدكتور/عبدالله بن أحمد الزهراني، وسعادة الدكتور/محمد بن معيض الوديناني، على تفضلهما بتحكيم خطة الدراسة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة سعادة الدكتور/ خالد بن سعد السليمي، وسعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوديناني، على تفضلهما وكرمهما بقبول مناقشة هذه الدراسة رغم مشاغلهما، وسيكون لأرائهما -ياذن الله- دور بارز في اثناء هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لمختلف ادارات وعمادات وكليات وأقسام جامعة أم القرى، وجامعة القصيم، ولكل من شارك في تحكيم أداة الدراسة، أو تجاوب في الإجابة عليها، أو شارك في جمعها وإعدادها. والشكر موصول لسكرتيرة قسم الإدارة التربوية والتخطيط في جامعة أم القرى الاستاذة نجاة الطيب لمساندتها وكرم تعاملها.

وختامًا أهدي الشكر معطرًا لوالدي الحبيبان أدامهما الله لي وأمدهما بالصحة والعافية، من وقفا إلى جانبي بقلبيهما، وشجعاني لأصل لما أتمنى، وكانت دعواتهما لي دومًا بالتوفيق والسداد، وأسأل الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصل اللهم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

الباحثة/أمجاد بنت محمد العوفي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ-ز	قائمة المحتويات
ح-ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
الفصل الأول	
٢	مقدمة الدراسة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	فرضيات الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	حدود الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	
١٠-٥٧	أولاً: الإطار النظري
١١-١٣	الجزء الأول: جامعة القصيم:
١١	١- نبذة عن جامعة القصيم.
١٤-٣٠	الجزء الثاني: ادارة المعرفة:
١٤	١- مفهوم ادارة المعرفة.
١٥	٢- نشأة وتطور ادارة المعرفة.
١٩	٣- نماذج ادارة المعرفة.

٢٣	٤ - أهداف وأهمية ادارة المعرفة في الجامعات.
٢٦	٥ - عمليات ادارة المعرفة.
٤٧-٣١	الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي:
٣١	١ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
٣٢	٢ - نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي.
٣٦	٣ - نماذج التخطيط الاستراتيجي.
٤١	٤ - أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
٤٣	٥ - عمليات التخطيط الاستراتيجي.
٤٨	• علاقة ادارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي.
٥٧-٤٨	ثانياً: الدراسات السابقة:
٤٨	١ - الدراسات التي تناولت ادارة المعرفة.
٥١	٢ - الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.
٥٤	٣ - الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
٥٥	٤ - التعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها	
٥٩	أولاً: منهج الدراسة
٥٩	ثانياً: مجتمع الدراسة
٦٠	• خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
٦٢	ثالثاً: بناء أداة الدراسة وتطويرها:
٦٣	• صدق أداة الدراسة.
٦٥	• ثبات أداة الدراسة.
٦٦	• اجراءات تطبيق أداة الدراسة.
٦٦	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
٩٦-٦٩	• نتائج الدراسة
٨٤-٦٩	أولاً: نتائج أسئلة الدراسة.

٩٦-٨٤	ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة.
الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها	
٩٨	أولاً: ملخص نتائج الدراسة.
١٠٠	ثانياً: التوصيات.
١٠١	ثالثاً: التوصيات للدراسات المستقبلية.
قائمة المراجع	
١٠٢	أولاً: القرآن الكريم.
١٠٢	ثانياً: المراجع العربية.
١٠٧	ثالثاً: المراجع الأجنبية.
١٠٩	رابعاً: المراجع الإلكترونية.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦٠	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	١
٦٠	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	٢
٦١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	٣
٦٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري	٤
٦٤	معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة	٥
٦٥	معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي	٦
٦٥	معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبانة	٧
٦٩	الوزن المعطى لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة ولدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي	٨
٧٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية تشخيص المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	٩
٧١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية توليد المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٠
٧٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية تخزين المعرفة واسترجاعها في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١١
٧٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية توزيع المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٢
٧٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٣
٧٥	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً	١٤
٧٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٥
٧٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية	١٦

٧٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٧
٨١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٨
٨٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً.	١٩
٨٣	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً	٢٠
٨٥	اختبار (T) للمقارنة بين متوسطات درجات الاستجابات لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس	٢١
٨٦	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية	٢٢
٨٧	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي	٢٣
٨٨	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	٢٤
٨٩	اختبار (T) للمقارنة بين متوسطات درجات الاستجابات لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس	٢٥
٦٠	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية	٢٦
٩١	اختبار (Scheffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية	٢٧
٩٢	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي	٢٨

تابع

٩٣	اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	٢٩
٩٤	اختبار (Scheffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	٣٠
٩٤	اختبار (Scheffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة	٣١
٩٥	معاملات ارتباط بيرسون لعمليات إدارة المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي	٣٢

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٦	أثر التصور الاسلامي للعلم والمعرفة في ادارة المعرفة	١
٢٠	نموذج ادارة المعرفة عند Wiig	٢
٢١	نموذج ادارة المعرفة عند Duffy	٣
٢٢	نموذج ادارة المعرفة عند Marquardt	٤
٢٣	نموذج Bruijn & Bots	٥
٢٧	تشخيص المعرفة الحرجة	٦
٢٨	عمليات تحويل المعرفة	٧
٣٧	نموذج William Gulick للتخطيط الاستراتيجي	٨
٣٨	نموذج Steiner للتخطيط الاستراتيجي	٩
٣٩	نموذج Green للتخطيط الاستراتيجي	١٠
٤٠	نموذج kaufman للتخطيط الاستراتيجي	١١
٤٥	مصفوفة "S.W.O.T"	١٢
٦٠	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	١٣
٦١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	١٤
٦١	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	١٥
٦٢	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري	١٦
٧٦	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عمليات ادارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية	١٧
٨٤	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية	١٨

قائمة الملحق



رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١١٢	قائمة بأسماء سعادة المحكمين	١
١١٣	الاستبانة في صورتها النهائية	٢
١١٩	خطابات متنوعة	٣

الفصل الأول



مدخل الدراسة:

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة الدراسة:

لقد أضحى من مسلمات عصرنا الحالي أن التعليم العالي يُعد ركيزة أساسية لعملية التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، فهو وسيلة المجتمع في تحقيق هذه التنمية. وتجسداً لأهمية التعليم الجامعي، فقد سعت معظم الدول إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني بعض المداخل الادارية الحديثة والتي يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، والذي يُعد بمثابة مدخل نظمي يستشرف آفاقاً ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها، من خلال تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة لدى الجامعة، واستشراف الفرص والإمكانات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها ومتابعتها (مختار، ٢٠٠٧م، ص ٢٦٢). فالتخطيط الاستراتيجي يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تسعى الجامعة لتحقيقها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقودها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كما أنه يسهم في تحديد الأطر التي توجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقها، ويسمح لمختلف مكوناتها من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لجميع العاملين فيها، وتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع توجهاتها المستقبلية. فالتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا محاولة التأثير في أحداث المستقبل، ولا يمكن تحقيقه دون معلومات دقيقة ومدروسة تلقي نظرة عن الماضي، وتلقي نظرة أيضاً عن المستقبل، ومن خلالها تحاول استشرافه ومعرفة طموحه (الفتوخ، ٢٠١١م، ص ٢٩).

من هذا المنطلق بادرت وزارة التعليم العام بتوجيه من القيادة الرشيدة في القيام بمشروع إعداد خطة مستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية تُبنى على أساليب التخطيط الاستراتيجي وآلياته، ويهدف إلى صياغة خطة استراتيجية بعيدة المدى لمدة خمس وعشرين سنة، مع تحديد الرؤية والرسالة والأبعاد الاستراتيجية، ووضع آلية عمل للتنفيذ، وقد تعاقدت وزارة التعليم مع معهد البحوث بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، لإعداد هذه الخطة التي أُطلق عليها اسم مشروع "آفاق" (آفاق، ٢٠١١م، ص ٣). وسعت لتعزيز القناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي والحاجة إلى التطوير ومواكبة التوجهات الحديثة، وزيادة مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسات التعليمية والجهات ذات العلاقة بالتعليم العالي (التعليم العالي، ٢٠١٣م، ص ٦٠).

تسعى الجامعات في وضع وتنفيذ خططها الاستراتيجية بفاعلية ولذلك تحتاج لوجود نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية تعمل على تحسين أداء عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة نحو الأفضل، فأصبح استمرار المؤسسات ونجاحها أو فناؤها يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرتها في إدارة ممتلكاتها المعرفية، فقد أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود الاستراتيجي الأكثر أهمية، ومن أجل استثمارها استثماراً أمثل في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي، فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة وكفؤة (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ٣١)، و أوضح معلا (٢٠٠٤م) أن المؤسسات التعليمية تحرص على ضرورة الإهتمام بإدارة المعرفة كعملية إدارية أساسية فيها،

باعتبار أن المعرفة هي قيمة رئيسة لها في عالم يتصف بالتغير المتسارع والتنافسية الشديدة، وأن إدارة المعرفة من شأنها أن ترفع من كفاءة وفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي نظرًا لقيامها بوظيفتين أساسيتين: توفير قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات، والمعالجة المنهجية لمخزون المعرفة المتراكم من خلال توظيف هذه القاعدة في تحليل وتفسير الأحداث والمتغيرات البيئية بما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

فهذا يعقوب (٢٠١٢م) يؤكد على ضرورة الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أيده Keeley (٢٠٠٤م) في أن عمليات إدارة المعرفة لها دور فعال في تحسين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية، حيث تعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها، فهي من أكثر المؤسسات الملائمة لتطبيقها. ومن هنا انبثقت فكرة الدراسة الحالية والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات العالمية والعربية والمحلية، إلا أن هناك العديد من الدراسات أثبتت أن هناك قصورًا في التخطيط الاستراتيجي فيها، فهذه دراسة الدجني (٢٠١١م) أكدت وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف في الجامعة الإسلامية في غزة من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة). وكذلك أكد أحمد (٢٠١٥م) بأن هنالك قصورًا شديدًا في توافر التخطيط الاستراتيجي في جامعة الخرطوم وكلياتها المختلفة بمؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف. كما أكد عبيد (ب.ت.) بأن هناك قصورًا شديدًا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة والأهداف، حيث تبين وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية واستشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة، وشمولية بعض الأهداف.

وكذلك بالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص، إلا أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يواجه عدة صعوبات، منها: المشاكل والصعوبات الناشئة من القصور في نظم المعلومات التي توفر البيانات والمعلومات الأساسية اللازمة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى اكتسابها وتطويرها ونشرها وتخزينها مما يؤثر في تدفقها وانسيابها فيها. ويؤكد الشامسي (٢٠١٠م) بأن هناك قصورًا شديدًا في فاعلية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان نتيجة لعدم توافر نظم معلومات مناسب، الذي يمد المديرين فيها بالمعلومات والبيانات اللازمة عن البيئة المحيطة

بها. وتؤكد دراسة حسين (٢٠١٤م) أن القصور بالمعلومات هو من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي، كذلك انخفاض ثقافة المشاركة بالمعرفة، بالإضافة إلى القصور في ممارسات عمليات إدارة المعرفة المتعلقة باكتساب وتطوير ونشر وتخزين المعرفة مما يؤثر على تدفقها وانسيابها عبر مؤسسات الجامعة من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية. في حين أشارت بعض الدراسات أن هناك قصور في تطبيق ادارة المعرفة، كدراسة أبو فارة، وعليان (٢٠٠٨م) التي أكدت لوجود قصور في ادراك مفهوم ودور ادارة المعرفة في المؤسسات الأهلية، وكذلك عدم الدعم الكافي من الادارة العليا لممارسة وتفعيل عمليات ادارة المعرفة فيها، كذلك دراسة الزطمة (٢٠١١م) وجدت قصورًا في ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كليات التقنية، ودراسة أبو حشيش (٢٠٠٩م) التي أكدت ضعف مستوى ممارسة ادارة المعرفة في جامعة الأقصى.

وانطلاقًا من أهمية إدارة المعرفة والدور الفعال لعملياتها في العمليات الإدارية عامة والتخطيط الاستراتيجي خاصة أشار نوري (٢٠١٣م) بأنها أداة هامة وضرورية لممارسة التخطيط الاستراتيجي. ونظرًا لندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي جاءت الدراسة الحالية والتي تتحدد مشكلتها في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي؟
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

س١: ما درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، و توليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

س٢: ما درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الحالية لاختبار الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).
٣. لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي ؟

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، و توليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٢. التعرف على درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
٣. معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، و توليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ودرجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) بجامعة القصيم.

أهمية الدراسة :

انطلقت أهمية الدراسة الحالية من جانبين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تمهد الدراسة الحالية المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات ذات أبعاد بحثية أخرى في مجال إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، كذلك تقدم إطاراً نظرياً يساهم في إثراء المكتبة العربية بالأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. كما تأتي الدراسة الحالية استجابة لتوصيات الدراسات السابقة، كدراسة حسين (٢٠١٤م، ص٦) التي أكدت بضرورة تحقيق الفعالية لإدارة المعرفة؛ لتأثيرها على تحسين

ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، كما أتت الدراسة الحالية استجابة لتوصيات المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، المنعقد في جامعة الجنان ببلدان في ١٥-١٧ ديسمبر ٢٠١٢ بعنوان إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في عصر العولمة، فأوصى بإعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في المؤسسات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تساهم نتائج الدراسة الحالية في تقديم معلومات للمسؤولين ومنتخذي القرارات والقيادات بالجامعات السعودية بوجه عام والمسؤولين بوكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة بمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة، ودرجة تطبيقهم لمراحل التخطيط الاستراتيجي، مما يمكنهم من المساهمة في دعم نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف من خلال وضع برامج تدريبية لتطوير أداء القيادات الأكاديمية في ضوء عمليات إدارة المعرفة، والتي بدورها ستسهم في تطوير تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع تطلعات خطط التنمية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الحدود الموضوعية على دراسة درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والتي حددها أداة الدراسة في (٣٧) عبارة، واقتصرت - أيضاً - على دراسة درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقويم) بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والتي حددها أداة الدراسة في (٤٦) عبارة.

الحدود البشرية:

اقتصرت الحدود البشرية في الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية (ذكور، وإناث) في جامعة القصيم، وهم: (عمداء العمادات المساندة ووكلائهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ووكلائهم) الذين هم على رأس العمل أثناء فترة توزيع الاستبانة، والبالغ عددهم (٢٦٠) قائد وقائدة.

الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة الحالية على جامعة القصيم بفروعها في المملكة العربية السعودية بشطريها (ذكور، وإناث)، إذ تشتمل حاليًا على خمس وثلاثين (٣٥) كلية، موزعة في الموقع الرئيس للمدينة الجامعية في المليداء الواقعة على بعد ٤ كم شمال مطار القصيم الإقليمي، وبقية محافظات ومراكز منطقة القصيم على النحو التالي: في المدينة الجامعية (١٢ كلية)، وفي بريدة (٧ كليات)، وفي عنيزة (٥ كليات)، وفي الرس (٤ كليات)، وفي البكيرية (كليتتان)، وفي المذنب (كلية)، وفي عقلة الصقور (كلية)، وفي البدائع (كلية)، وفي ضرية (كلية)، وفي الأسياح (كلية)، واثننا عشرة (١٢) عمادة مساندة.

الحدود الزمانية :

طبقت الدراسة الحالية خلال العام الجامعي ١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات الرئيسة، وهي كالتالي:

إدارة المعرفة (Knowledge Management):

عَرَفَ الصاوي (٢٠٠٧م، ص١٩) إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها وأخيرًا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة". وعُرفت إدارة المعرفة إجرائيًا بأنها: العمليات التي تساعد القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم بفروعها المختلفة على تشخيص، وتوليد، وتخزين واسترجاع، وتوزيع، وتطبيق المعرفة التي تمتلكها إدارة الجامعة والتي تعتبر ضرورية لتطبيق العمليات والأنشطة الإدارية.

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):

وعَرَفَ مصطفى (٢٠١٠م، ص١٠) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "أحد الأدوات الإدارية التي تسهل إنجاز الأهداف المحددة مسبقًا من خلال الأفعال المحددة، وتتضمن هذه العملية وضع الرؤية التي توضح إلى أين تريد أن تذهب المؤسسة، مع عمل خريطة يوضح فيها كيفية التنفيذ من أجل تحقيق هذه الخطة، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي نظرة نظامية للأمام من أجل تحقيق النتائج ذات المغزى والقابلة للقياس. وعُرف التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا بأنه مجموعة من العمليات والخطوات وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) التي تطبقها القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بفروعها المختلفة؛ لتحقيق غايتها وأهدافها المنشودة التي تسعى إليها.

القيادات الأكاديمية (Academic Leaders):

وَعُرِفَت القيادات الأكاديمية وفقًا للائحة الموحدة للجامعات بأنهم: أعضاء هيئة التدريس المتميزين المعيّنين بمناصب مدراء الجامعات، ووكلائها، وعمداء الكليات والعمادات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام التعليمية (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠٠٨م، ص ٤٥). وعُرِفَت إجرائيًا في الدراسة الحالية بأنهم: القيادات الأكاديمية الذين لهم قوة التأثير في نشاط الأفراد أو المجموعات داخل الجامعة من خلال المناصب الإدارية التي يكلفون بها أو يعينون عليها؛ لتحقيق أهدافها، وهم: (عمداء العمادات المساندة ووكلائهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ووكلائهم) من (ذكور، وإناث) في جامعة القصيم بفروعها المختلفة.

الفصل الثاني



أدبيات الدراسة

أولاً: الاطار النظري:

- جامعة القصيم.
- إدارة المعرفة.
- التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة.
- الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.
- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
- التعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

ادبيات الدراسة

ناقش هذا الفصل أهم الأفكار ذات الصلة بموضوع الدراسة والمستمدة من الكتب والدراسات السابقة متضمنة رسائل الماجستير، والدكتوراة، والبحوث العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات المحكمة، والمؤتمرات، وقواعد المعلومات بمكتبة الملك عبد الله بجامعة أم القرى، ومكتبة الملك فهد الوطنية، وموقع وزارة الاقتصاد والتخطيط، وموقع وزارة التعليم، وموقع جامعة القصيم. وقُسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين هما:

أولاً: الإطار النظري، وقسم إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: جامعة القصيم:

● نبذة عن جامعة القصيم.

الجزء الثاني: إدارة المعرفة:

١- مفهوم إدارة المعرفة.

٢- نشأة وتطور إدارة المعرفة.

أ- إدارة المعرفة في الفكر الإداري الإسلامي.

ب- إدارة المعرفة في الفكر الإداري المعاصر.

٣- نماذج إدارة المعرفة.

٤- أهداف وأهمية إدارة المعرفة في الجامعات.

٥- عمليات إدارة المعرفة.

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي:

١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

٢- نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي.

أ- التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي.

ب- التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر.

٣- نماذج التخطيط الاستراتيجي.

٤- أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.

٥- عمليات التخطيط الاستراتيجي.

● علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١- ويتضمن هذا القسم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

٢- التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

الجزء الأول: جامعة القصيم

نبذة عن جامعة القصيم :

تعد جامعة القصيم من الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية إذ تشتمل على (٧١) تخصصًا علميًا في المجالات المختلفة، الشرعية والعربية والإنسانية إضافة إلى التخصصات العلمية والهندسية والصحية، وتقدم جميع الدرجات العلمية بعد المرحلة الثانوية. وتحرص على توفير تعليم جامعي متطور ومعتمد لإعداد كفاءات متكاملة التأهيل تفي باحتياجات سوق العمل، وتقديم خدمات مجتمعية وأبحاث تطبيقية متميزة، بما يرقى بالمجتمع المحلي ويسهم في بناء الاقتصاد المعرفي، وذلك باستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتقنية والمعلوماتية وتفعيل الشراكة الوطنية والدولية وتنمية موارد الجامعة. حيث أنشئت جامعة القصيم تنفيذًا للخطة الوطنية في توسيع التعليم العالي والجامعات، وفي العام الدراسي ١٤٢٣/١٤٢٤ هـ صدر القرار السامي رقم ٧/ب/٢٢٠٤٢؛ لإنشاء جامعة القصيم، والتي تعد من أوائل الجامعات الحديثة، بعد الجامعات السبع، من حيث النشأة والتطور والتوسع، وكانت حينها تشتمل على سبع كليات تابعة لفرع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وفرع جامعة الملك سعود في منطقة القصيم (جامعة القصيم، ٢٠١٥م).

نمت وتطورت جامعة القصيم الواقعة في منطقة متوسطة بين مدن ومحافظات منطقة القصيم بشكل سريع، إذ تشتمل حاليًا على خمس وثلاثين (٣٥) كلية، موزعة في الموقع الرئيس للمدينة الجامعية في الملباء الواقعة على بعد ٤ كم شمال مطار القصيم الإقليمي، وبقية محافظات ومراكز منطقة القصيم على النحو التالي: في المدينة الجامعية (١٢ كلية)، وفي بريدة (٧ كليات)، وفي عنيزة (٥ كليات)، وفي الرس (٤ كليات)، وفي البكيرية (كليتان)، وفي المذنب (كلية)، وفي عقلة الصقور (كلية)، وفي البدائع (كلية)، وفي ضرية (كلية)، وفي الأسياح (كلية)، واثنان عشرة (١٢) عمادة مساندة، وينتسب لها أكثر من ٥٠٠٠ عضو هيئة تدريس وموظف، وبلغ عدد الطلاب والطالبات المنتحقين فيها أكثر من (٥٢٠٠٠) طالب وطالبة ينتمون لأكثر من ثلاث عشرة (١٣) جنسية، عربية وإسلامية وأجنبية. وفي ظل التطور المستمر وفي إطار مساعي إدارة الجامعة للارتقاء بأدائها وتحقيق أهدافها، وإثبات ذاتها أمام الجامعات الأخرى أولت إدارتها العليا اهتمامها؛ لتحقيق تطوير شامل، وتعزيز دورها التنموي وتحسين مخرجاتها وخدماتها في ضوء معايير الجودة؛ وكذلك أعدت خطة استراتيجية عشرية ١٤٣١-١٤٤١ هـ (٢٠١٠-٢٠٢٠م) وفق منهجية علمية دقيقة ومراعاة الاعتبارات المهنية. وأعدت خطتها الاستراتيجية بناءً على مدخلات ثرية ومتنوعة لكافة الأطراف في عملية الإعداد والتنفيذ معًا، واتسمت بالطموح، وتجدد روح المبادرة ورفع سقف الطموحات لدى العاملين في الجامعة، وتعزيز ثقافة الأداء المرتفع والجودة العالية وتلبية متطلباتها، وانعكس هذا الاهتمام على رسالة

وقيم ورؤية الجامعة وأهدافها والتي جاءت في (الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم ٢٠١٠-٢٠٢٠) على النحو التالي:

● **رسالة جامعة القصيم:** توفير تعليم جامعي متطور ومعتمد لإعداد كفاءات متكاملة التأهيل تفي باحتياجات سوق العمل، وتقديم خدمات مجتمعية وأبحاث تطبيقية متميزة، بما يرقى بالمجتمع المحلي ويسهم في بناء الاقتصاد المعرفي، وذلك باستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتقنية والمعلوماتية، وتفعيل الشراكة الوطنية والدولية وتنمية موارد الجامعة.

● **قيم جامعة القصيم:** في ضوء الالتزام بالقيم الإسلامية، تؤمن جامعة القصيم بالآتي:

١. العدالة: نسعى لتحقيق مقومات العدالة وتساوي الفرص والإنصاف في التعامل مع الجميع.
٢. الأمانة: نؤدي العمل بإخلاص ونلتزم بالآداب والأخلاقيات المهنية.
٣. الشفافية: نلتزم بالإفصاح في المعاملات والإجراءات وتدعيم متطلبات المساءلة والنزاهة.
٤. الجودة: نطبّق أعلى معايير الجودة في كافة الأعمال بما يميز مخرجاتنا وخدماتنا.
٥. الإبداع: تهيمّ الجامعة المناخ التنظيمي المحفّز على التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري.
٦. العمل الجماعي: ترسخ الجامعة ثقافة العمل الجامعي تفكيراً وسلوكاً.
٧. الحرية العلمية: تشجّع الجامعة الممارسات العلمية الاستكشافية والانفتاح والتفاعل مع الآخرين.

● **رؤية جامعة القصيم:** جامعة متميزة وطنياً في التعليم، داعمة للتنمية المستدامة في القصيم، وتسهم في بناء مجتمع المعرفة.

● **أهداف جامعة القصيم:** رفع جودة التعليم في جميع التخصصات وتحقيق التميز في بعضها، والحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني والدولي، ورفع الجدارة والقدرة التنافسية للطلاب، وتحسين فعالية الخدمات المجتمعية والبحوث التطبيقية لتلبية متطلبات التنمية، ورفع الأداء الإداري والتقني والمعلوماتي المؤسسي، وتعزيز التعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية والوطنية والدولية، وبناء وتنمية وقف الجامعة، وتنوع مصادر التمويل وترشيد الإنفاق، واستكمال البنية التحتية وتطويرها والحفاظة عليها، ورفع معدلات كفاءة ورضا واستبقاء الموارد البشرية (الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم ٢٠١٠-٢٠٢٠).

وبما أن جامعة القصيم أدرجت ضمن خططها الاستراتيجية لعشر سنوات قادمة (١٤٣١هـ - ١٤٤١هـ) هدفاً يتمثل في: رفع الأداء الإداري والتقني والمعلوماتي المؤسسي، وتحقيقاً لهذا الهدف أنشأت وحدات تنظيمية لتعزيز الأداء المؤسسي بالجامعة مما يتطلب ذلك من تأسيس وكالة للجامعة في مجال التخطيط والتطوير والجودة، والتي من أبرز أهدافها تبني التخطيط بشكله العام والتخطيط الاستراتيجي بشكله الخاص في الجامعة ومتابعة تنفيذه، والعمل على تطوير الأداء الإداري والمالي في الجامعة، وعلى توفير البيانات الإحصائية والمعلومات عن الجامعة تلبية لاحتياجات

القيادات في الجامعة أو الجهات الأخرى من هذه المعلومات (جامعة القصيم، ٢٠١٥م). ولكي تستطيع الجامعة تحقيق هذا الهدف أصبحت بحاجة ماسة إلى الإهتمام بالمعرفة وعملياتها وإدارتها، حيث تركز إدارة المعرفة على تهيئة البيئة البشرية؛ لتحسين كيفية إنتاج وتوزيع وتقاسم المعرفة والحصول عليها، وتحديدتها في الجامعة لتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة للشخص الصحيح في التوقيت الصحيح؛ لصنع واتخاذ القرارات الصحيحة، كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساسي لمواردها المادية والفنية، ورافدًا هامًا؛ لتوافر البيانات والمعلومات الموجودة في الجامعة وهيكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها، ولدورها الهام في تحديد الرؤية والرسالة والأهداف للجامعة، ووضع الأولويات الضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة، ولصناعة القرارات الأكاديمية الاستراتيجية بطريقة فعالة؛ لتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي، ورسم خطة الجامعة الاستراتيجية في ظل ذلك.

الجزء الثاني: إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ دعت إلى تبنيه كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة. فقد أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود الاستراتيجي الأكثر أهمية، ومن أجل استثمار إدارة المعرفة بشكل أمثل في تحسين وتطوير المنتجات، فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة. وقد اختلفت تعريفات إدارة المعرفة وتنوعت تبعاً لاختلاف منظور الباحثين وتخصصاتهم واتجاهاتهم، فمنهم من نظر إليها من منظور العمليات المتضمنة فيها، وبعضهم نظر إليها من منظور اجتماعي، وآخرون من منظور القيمة المضافة، وغيرهم من منظور رأس المال الفكري وغيرها من المنظورات، ولذا فقد اختلفت هذه التعريفات. وعرف همشري (٢٠١٣م، ص١٠٤) إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي". وعُرفت بأنها: "إدارة العمليات التي تحكم إنتاج ونشر، واستخدام المعرفة، بدمج التكنولوجيات وهيكل المؤسسة، والأفراد؛ لإيجاد التعلم الفعال، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات بالمؤسسة" (البطايبة والمشاقبة، ٢٠١٠م، ص٣٩).

وعرف Wenig المشار إليه في البلاوي وحسين (٢٠٠٤م، ص٦٧) إدارة المعرفة بأنها: "الأنشطة والإجراءات التي تركز على اكتساب المعرفة التنظيمية من الخبرات الخاصة بالمؤسسة، وخبرات المؤسسات الأخرى، والتأكد من أن تطبيقها يساعد على تحقيق رسالة المؤسسة، ولا يوجد اتفاق واضح حول ماهية المعرفة لدى العلماء، ولكن يمكن تعريفها على أنها فهم عمليات النظم المعرفية، فهي بمثابة بنية لا يمكن ملاحظتها بسهولة، إلا أن المعلومات وليست المعرفة هي التي يمكن توصيلها من خلال النظم المعرفية". ورأى نجم (٢٠٠٥م، ص٤٥) أن إدارة المعرفة هي: "مدخل الإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل كبيانات أو معلومات منفردة". وعُرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم، وتنتج، وتنتشر، وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها (المسند، ٢٠١١م، ص١٢٢)، وعرف المليجي (٢٠١١م، ص١٠٧) إدارة المعرفة في الجامعات بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة المتمثلة في تحديد، واقتناء، وتطوير، ونقل، واستخدام، وتخزين المعرفة، والتي تسعى مؤسسات التعليم الجامعي من خلالها لإدارتها بشكل فعال عن طريق تجميع الأصول الفكرية الخاصة بها، وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين، والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات مما يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية.

ومن خلال هذه المفاهيم تعتبر إدارة المعرفة العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، وتخزينها، والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية للقيام بالأنشطة الإدارية المختلفة كالتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات: فإدارة المعرفة هي فلسفة إدارية حديثة هدفها جعل المؤسسة أكثر براعة وذكاء، كما أنها عملية منهجية منظمة لإنشاء معرفة جديدة، وتتكون من مجموعة الأنشطة التي تعنى بإبداع المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، واسترجاعها، ونشرها، وإاحتها، والمشاركة بها، وتطبيقها، وإدامتها، كما أن الهدف من تبني جهود إدارة المعرفة هو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال ابداع المعرفة واستثمارها. وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد (همشري، ٢٠١٣م، ص ١٠٥-١٠٦).

ثانياً: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

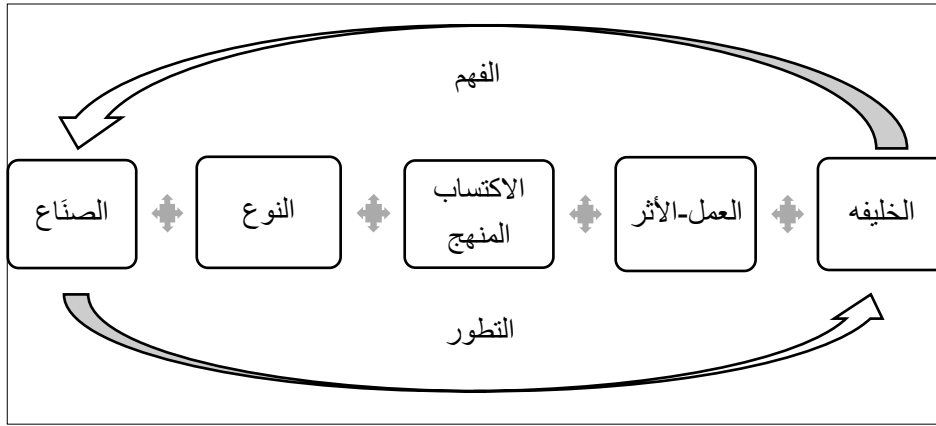
أ- إدارة المعرفة في الفكر الإداري الإسلامي:

يستند الفكر الإداري الإسلامي في توجيهاته ويستمد إطاره العام من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فالفكر الإسلامي يعزز البحث عن المعرفة من أجل تعميق مفهومها ومعانيها ودلالاتها، وذلك من خلال السماح للأفراد بالتفكير فيما حولهم وفي أنفسهم وفي السماء والأرض، وورد ذلك في آيات عديدة في القرآن الكريم، منها قول الله تعالى: ﴿وَفِي الْأَرْضِ قِطْعٌ مُتَجَاوِرَاتٌ وَجَنَّاتٌ مِّنْ أَعْنَابٍ وَرِزْقٌ وَنَخِيلٌ صُنُوفٌ وَعَيْرُ صُنُوفٍ يُسْقَىٰ بِمَاءٍ وَاحِدٍ وَنُفُضًا بَعْضُهَا عَلَىٰ بَعْضٍ فِي الْأُكُلِ ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ (سورة الرعد، ٤). كما نجد أن القرآن الكريم يدعو - أيضاً - إلى إعمال العقل، وهو أداة الفكر فيقول الله تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَضْرِيحِ الرِّيحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَحَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ﴾ (سورة البقرة، ١٦٤). كما أشاد القرآن الكريم بالعلم، وهو ثمرة الفكر وأهله إذ يقول الله - ﷻ - لرسوله الكريم في أول ما أوحى إليه من آيات الذكر الحكيم: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾﴾ (سورة العلق: ٢-٥)، إنما دعوه إلى القراءة للاستزادة من العلم. وينوه الله - ﷻ - بتفضله على الإنسان بملكة البيان، وقدرة التعبير عن الأفكار ونقلها للآخرين فيقول سبحانه وتعالى: ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ ﴿٣﴾ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿٤﴾﴾ (سورة الرحمن: ٣-٤). ولأهمية الكتابة في نشر العلم والمعرفة جعل القلم موضع قسمه - ﷻ - في قوله: ﴿ن وَالْقَلَمِ وَمَا يَسْطُرُونَ﴾ (سورة القلم: ١) (عبد الهادي، ١٩٩٠م، ص ١٠٤-١٠٧).

مما يعني أن الإسلام دين علم ومعرفة، وأن الله -ﷻ- ابتدأ وحيه إلى رسوله الكريم -ﷺ- بأمره بالقراءة، وهذه البيانات تؤكد على وجود الأثر المباشر للتصور الإسلامي للعلم والمعرفة في طريقة إدارة المعرفة عند الباحثين عن مصادر الإسلام في اكتسابهم للعلم والمعرفة. وأما اشكالية معنى إدارة المعرفة التي تتأثر بالتصور الإسلامي يوضحها يعقوب (٢٠١١م، ص ٢٣-٢٤) في الشكل (١) الآتي:

الشكل (١)

أثر التصور الإسلامي للعلم والمعرفة في إدارة المعرفة



*المصدر: (يعقوب، ٢٠١١م، ص ٢٤).

ويوضح الشكل رقم (١) إلى وجود علاقة تفاعلية بين صنّاع العلم والمعرفة، وبين المستفيدين منها من ناحية تطورها حسب الأحوال والتنوع، وكذلك من ناحية فهم علم من العلوم، أو إدراك معرفة من المعارف التي يتعاملون معها في حياتهم كخليفة في الأرض، أو كمدير لمؤسسة. فلا يصح للإنسان في أي حال من الأحوال العيش من غير علم ومعرفة، فذلك يتنافى مع عقله وفطرته التي فطرها الله عليها كخليفة في الأرض، كما أنه مكلف بتكاليف الشريعة، حيث قال الله تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (سورة التوبة: ١٠٥). ومما لاشك فيه أن الله -ﷻ- لا ينظر إلى علم الانسان بذاته، وإنما ينظر إلى الطريقة التي بها اكتسب العلم والمعرفة، لما لها من تأثير في نوعية التطبيق، حيث إن العمل الذي يقوم به الإنسان مبني على نوعية المعرفة وإدراكه لحقيقتها، وأهدافه في استخدامها، وبالتالي فإن عمله انعكاس لتلك المعرفة المخزونة في نفسه، ولذلك فإن المعرفة الصحيحة والسليمة تنعكس على طبيعة العمل.

وفي سياق النظرة الإسلامية لإدارة المعرفة، حدد كل من ياسين والرفاعي (ب.ت) أهم المبادئ التي يمكن أن يستند عليها المنظور الإسلامي لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري بما يلي :

١. أن مصادر المعرفة متعددة ومتراصة، وأهمها الحس، والعقل، والقلب، وبالنتيجة فإن المعرفة على نوعين: تصديقية، وتصورية، فالمعرفة التصديقية عند ابن تيمية هي تلك التي يستطيع العقل أن يتحقق من صدقها بالتجربة والمشاهدة،

أم المعرفة التصويرية فلا تصبح يقيناً مالم نتحقق من صدقها بالتجربة، وإنما تظل خيالاً عقلياً مالم يثبت الواقع صدقها.

٢. أن المعرفة الإنسانية (والتنظيمية) دائمة مستمرة في تصاعد وتقدم دائم تبدأ بالحس ثم المخيلة والعقل.

٣. تقدم المعرفة الإنسانية لا حدود له، كما يرى ابن رشد (١٩٩١م، ص١٧٨)، فالمعرفة تتقدم وتتراكم عبر الأجيال والمتقدم السابق يمهّد الطريق للمتأخر اللاحق. ويمكن تطبيق هذا المفهوم على المعرفة التنظيمية وتراكمها وتقدمها عبر أجيال العاملين في المؤسسة.

٤. إنسانية المعرفة هي قاعدة الفهم والتفاهم والمشاركة، وهي جميعها قائمة على تطابق العقل والوجود (البشري والطبيعي)، والعقل عند ابن رشد (١٩٩١م، ص٣٦٥) فضيلة أخلاقية، فهو ليس أكثر من إدراك نظام الأشياء الموجودة وترتيبها، لذلك أوجب الشرع النظر بالعقل في الموجودات من خلال القياس وهو استنباط المجهول من المعلوم واستخراجه منه. وهكذا فإن المعرفة في الإسلام تأتي من الحس والعقل والنقل، فمعرفة القلب هي الإدراك الشامل غير مباشر للأشياء، بينما معرفة العقل هي إدراك جانب من جوانب الأشياء، فالمعرفة الأولى تجربة ومشاهدة، والمعرفة الثانية حكم تجريدي. وفي كل الأحوال وبغض النظر عن مصدر المعرفة يمكن للإنسان الوصول إلى الحقيقة والحق وهو ثمرة الحكمة مثلما أن الحكمة ثمرة المعرفة.

٥. اكتساب المعرفة، عن اكتساب المعرفة يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا﴾ (سورة النحل: ٧٨). وفي سورة العلق: ﴿عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾ (سورة العلق: ٥). ومجالات اكتساب المعرفة عالماً (الشهادة والغياب)، فعالم الشهادة الذي يدرك بالحواس والعقل، وعالم الغيب وطريقة الوحي والعقل يسلم بوجوده.

٦. غاية المعرفة الإنسانية ونسبيتها، فغاية المعرفة في الوجود تشير إليها الآية القرآنية: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (سورة الذاريات: ٥٦). أما نسبيتها فتعبر عنها الآية: ﴿وَمَا أوتيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (سورة الإسراء: ٨٥). وفي الوقت الذي يؤكد فيه الإسلام على غائية المعرفة ونسبيتها فإنه يركز وباستمرار على أن المعرفة وسيلة الوصول إلى الحكمة، وأن الحكمة ثمرة المعرفة، يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ﴾ (سورة لقمان: ١٢). ويتكرر تسلسل العلاقة بين المعرفة والحكمة في آيات كثيرة، كما نرى في قوله تعالى: ﴿لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾ (سورة آل عمران: ١٦٤). وفي سورة البقرة: ﴿رَبَّنَا وَابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ (سورة البقرة: ١٢٨). وتأتي الحكمة بعد المعرفة والعلم المكتسب في قوله تعالى: ﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾ (سورة النساء: ١١٣). فإن الحكمة، وإن كانت ثمرة للمعرفة إلا أنها غاية لا يصل إليها الإنسان من دون معرفة وتفقه بالأشياء، والإصابة

بالقول والعمل، ولأن المعرفة أساس الفضيلة فإنها تقود إلى الحكمة كما تقود الحكمة إلى الحق، والحق هو ناصية الحكمة والقيمة المثلى في هرم العلاقة بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة، والحق. يقول الله تعالى: ﴿وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾ (سورة البقرة : ٢٦٩). غير أن علاقة المعرفة بالحكمة لا تحل مشكلة المعرفة بحد ذاتها؛ لأن هذه المشكلة قضية ملازمة للوجود الإنساني وللمصير الفردي والجماعي على حدٍ سواء، لأن حدود المعرفة وكيفية اكتساب المعرفة وعلاقة ذلك بالفضيلة والأخلاق وخيارات الإنسان في كل زمان ومكان هي القضية الأهم والأكثر تعقيدًا. وتبين لنا قصة موسى مع الخضر طبيعة المعرفة ونسبيتها بين الناس، وخاصة عندما تطرح مشكلة المعرفة على مستوى الخير والشر (الجابري، ٢٠٠٨م، ص ٩٠).

ب- إدارة المعرفة في الفكر الإداري الحديث:

مرّت إدارة المعرفة بوصفها تطورًا فكريًا بمراحل عدة، حيث إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، ولكنها على مستوى التطبيق لم تكن كذلك إلا قبل بضع سنين. ويعتبر Don Marchand أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، واصفًا إياها بالمرحلة النهائية للفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات (مراد، ٢٠١١م، ص ٢٠٤). كما تنبأ Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائمًا على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صنّاع المعرفة Knowledge Workers الذين يواجهون أدائهم لزملائهم والزبائن من خلال التغذية العكسية (المسند، ٢٠١١م، ص: ١١٧). وأرجع البعض بدايات مفهوم إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥م، عندما قامت شركة Hewlett Packard الأمريكية بتطبيقها، حيث لم يقتنع الكثيرون في هذه الفترة بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال.

فبدأ الإهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة منذ أوائل التسعينات من القرن العشرين، وهذا الإهتمام أخذ بالتزايد في الأعوام الأخيرة من القرن العشرين، حيث تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، ففي عام ١٩٩٩م خصص البنك الدولي ٤% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، وقد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة؛ لأن المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور فتم اكتسابها، وتداولها بين الأجيال، وما يعتبر حديثًا هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال، فيعد Karl Wiig من أوائل الذين استعملوا مصطلح مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في عام ١٩٨٦م، وقد ساهم مجموعه من الباحثين بعد ذلك في تطوير مفهوم إدارة المعرفة حتى وصلت لدرجة نضجها الحالية (مراد، ٢٠١١م، ص ٢٠٥). ففي بداية التسعينات بدأت بعض المؤسسات في تنفيذ وممارسة بعض عمليات إدارة المعرفة كشركة (Andersen) الاستشارية، حيث ركزت الفكرة على تطوير ومعالجة المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة لإستثمارها (البطاينة والمشاقبة، ٢٠١٠م، ص ٣٥).

ومنذ منتصف التسعينات ازدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة وذلك بسبب انتشار شبكة الإنترنت، حيث أنشئت شبكة إدارة المعرفة العالمية (IKMN) في أوروبا، والتي ظهرت في البداية عام ١٩٨٩م، ثم صارت على الخط المباشر عام ١٩٩٤م حيث نشرت دراستها المسحية والتي قامت بها عن إدارة المعرفة في المؤسسات الأوروبية، والتي كان من نتائجها تقديم التمويل اللازم للمشروعات المرتبطة بإدارة المعرفة من خلال برنامج ESPRIT المقام في عام ١٩٩٥م (البلاوي وحسين، ٢٠٠٤م، ص٥٧-٥٨). ولفاعلية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وعملياتها تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عنها، فأصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة.

ثالثاً: نماذج إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة أحد الأنماط الإدارية الفعالة للمؤسسات التعليمية بشكل عام وللجامعات بشكل خاص، حيث تستخدم مواردها وما تتضمنه من أصول ورأس مال معرفي، من خلال مجموعة من العمليات كتشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيعها، وتطبيقها. فإن إدارة المعرفة تتعامل مع اكتساب المعرفة الظاهرة، وإدارة المعرفة الكامنة في ظل تدعيم قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعة؛ للتواصل فيها بينهم وممارسة العمليات بفعالية، وبالتالي تحقيق رسالة الجامعة، وبلوغ أهدافها. ومن أبرز نماذج عمليات إدارة المعرفة نموذج Wiig، ونموذج Duffy، ونموذج Marquardt، ونموذج Bruijn & Bots. وهي كالتالي:

• نموذج Wiig:

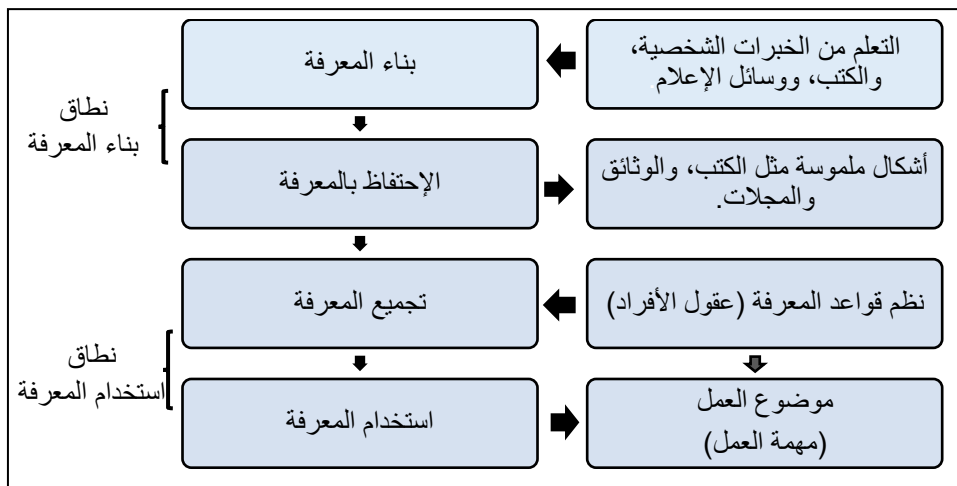
الذي وضعه Wiig عام ١٩٩٣م، واستند هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والأنشطة التي تهتم بها المؤسسة والأفراد، وتكون من أربعة مراحل رئيسية التي ذكرها المليجي (٢٠١١م، ص١٦٧) موضحة في الشكل رقم (٢) وهي: أولاً: مرحلة بناء المعرفة: حيث يتم تصوير نشاطات ووظائف الفرد على أساس أنها خطوات متسلسلة، فتعد بمثابة عملية تسهل بناء المعرفة، واستخدامها، حيث يمكن تنفيذ بعض الوظائف والأنشطة بالتوازي. ثانياً: مرحلة الاحتفاظ بالمعرفة: وفي هذه المرحلة يركز النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، والوثائق، وقواعد البيانات لحين الحاجة إليها. ثالثاً: مرحلة تجميع المعرفة: تتكون من تنسيق وتجميع المعرفة، بحيث يسهل الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب. ويمكن ذلك عن طريق أشكالٍ عديدة، بداية من الحوارات بين الأفراد، أو من خلال الاتصال بالآخرين في المؤسسة، لإيجاد حلول للمشاكل المتماثلة، أو من خلال إيجاد خبير من خلال شبكات الخبرة والتواصل معه بشكل مباشر، كما يمكن للفرد من تجميع المعلومات ومن ثم عرضها على ذوي الخبرة للتحقق من صحة محتواها، وغير ذلك من طرق تجميع المعرفة. رابعاً: مرحلة استخدام المعرفة: وهناك عدة أشكال لا حصر لها في استخدام المعرفة، ومنها: استخدام المعرفة لإجراء المهام الروتينية، أو لدراسة الحالات

الاستثنائية، كتحديد ماهية المشكلة وتقدير العواقب المحتملة، أو لوصف الحالة، كتحديد المشكلة وكيفية التعامل معها، أو لتحليل الوضع الراهن، أو لوضع الحلول البديلة، أو لتقييم البدائل المحتملة وغيرها.

ويلاحظ في نموذج Wiig أنه قد تم دمج بين الوظائف الرئيسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد، وبالتالي فإن هذه الوظائف قد تكون متشابهة نظرياً، ولكنها مختلفة علمياً.

شكل (٢)

نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



*المصدر: (Dalkir، ٢٠٠٥م، ص٣٩).

من الشكل رقم (٢) أعلاه يتم في نموذج Wiig تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى أنه تسهل بناء المعرفة واستخدامها على اعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة والوظائف على نحو متوازٍ أو حتى الإستدارة إلى الخلف لتكرار بعضها بتفصيل وبطريقة مختلفة (همشري، ٢٠١٣م، ص:١٥٥). كما يلاحظ بأنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد، كما يتناول مجموعة واسعة من جميع أنواع مصادر التعلم: كالتجربة الشخصية، والتعليم الرسمي أو التدريب، وعن طريق الأقران من جميع المصادر. وأكد Wiig بأنه يمكن الإحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة: كعقول الأفراد أو في أشكال ملموسة مثل الكتب أو قواعد المعرفة والبيانات المؤرشفة، وقواعد المعرفة والبيانات المحوسبة، وفي أماكن أخرى. أما تجميع المعرفة فيأخذ أشكالاً عديدة، بدايةً من الحوارات الجانبية بين العاملين، إلى شبكات الخبرة، وكذلك فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على الموقف. ويركز نموذج Wiig على تحديد وربط المهام والأنشطة التي تنخرط بها المؤسسة، وتتم في تقديم المنتجات والخدمات والعاملين (Dalkir، ٢٠٠٥م، ص٤٠).

• نموذج Duffy:

اقترح Duffy نموذجًا عام ٢٠٠٠م لإدارة المعرفة، والمعبر عنه بالشكل رقم (٣)، منطلقًا من أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية، والأفراد، والعمليات، والتقنية، تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل والتي بدورها تنتج السلع والخدمات. كما تسهم في زيادة ثروة المؤسسة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على كل من المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال، وتوليد العوائد، كما تؤكد على أهمية العنصر البشري لكونه الجانب الجوهري فيها، وتحصل على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، ويتضمن نموذج Duffy العمليات التالية:

أولاً: عملية اكتساب المعرفة وتشمل (الإقتناء، والشراء، والتوليد).

ثانياً: عملية التنظيم وتشمل (التصنيف، والتبويب، والرسم).

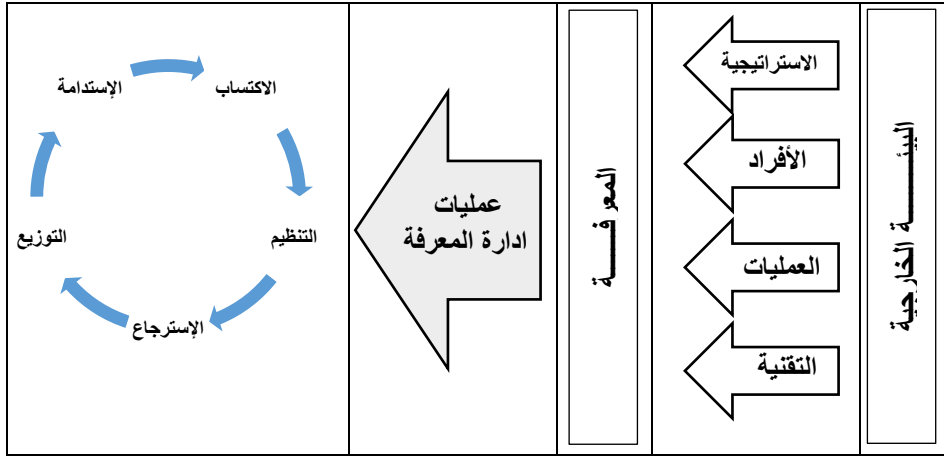
ثالثاً: عملية الاسترجاع وتشمل (البحث، والوصول).

رابعاً: عملية التوزيع وتشمل (المشاركة، والنقل).

خامساً: عملية الاستدامة وتشمل (التنقيح، والتطور، والتغذية الراجعة) (Duffy، ٢٠٠٠م، ص٦٧).

الشكل (٣)

نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



*المصدر: (Duffy، ٢٠٠٠م، ص٦٧).

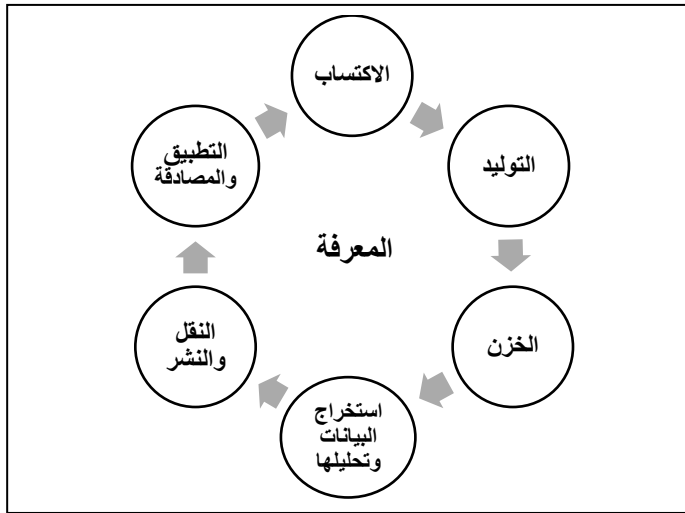
• نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt نموذجه في عام ٢٠٠٢م كمدخلٍ نظميٍّ شموليٍّ لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويتضمن ست مراحل متسلسلة وهي: المرحلة الأولى: الإكتساب (Acquisition)، ويتم فيها اقتناء المعرفة، وذلك بجمع المعلومات والبيانات الموجودة داخل وخارج المؤسسة، والمرحلة الثانية: التوليد (Creation)، ويتم فيها إنشاء معارف جديدة من خلال الطرق المختلفة كالإبتكار، والبحوث العلمية، والتحليل، وعن طريق استخدام قنوات

الإتصال، والخبرات السابقة وغيرها، والمرحلة الثالثة: الخزن (Storage)، وفيها يتم حفظ المعرفة والمعلومات وتميزها ليسهل الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان من قبل الموظفين في المؤسسة، والمرحلة الرابعة: استخراج البيانات وتحليلها (Analysis and Data Mining)، وتشمل على تقنيات لتحليل البيانات والتأكد من صحتها، والمرحلة الخامسة: النقل والنشر (Transfer and Dissemination)، ويتم فيها نقل ونشر المعرفة والمعلومات بالطرق التكنولوجية الفعالة لجميع أنحاء المؤسسة، والمرحلة السادسة: التطبيق والمصادقة (Application and Validation)، ويتم فيها تطبيق المعرفة والتأكد من صحتها وتشتمل هذه المرحلة على استخدام عملية تقييم المعرفة، وذلك من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة (Marquardt، ٢٠١١م، ص٣٨-٣٩). ويشير نموذج Marquardt في الشكل رقم (٤) إلى أن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المؤسسة المتعلمة وجوهرها، وأن هذه المؤسسة هي التي تقود إدارة المعرفة خلال مراحلها، فهذه العمليات متصلة فيما بينها، غير مستقلة عن بعضها البعض، فتؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل وتتكامل معها. كما يبين -أيضاً- بأن المعرفة يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة، كما يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح (همشري، ٢٠١٣م، ص١٥٣-١٥٤).

شكل (٤)

نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



*المصدر: (Marquardt، ٢٠١١م، ص٣٩).

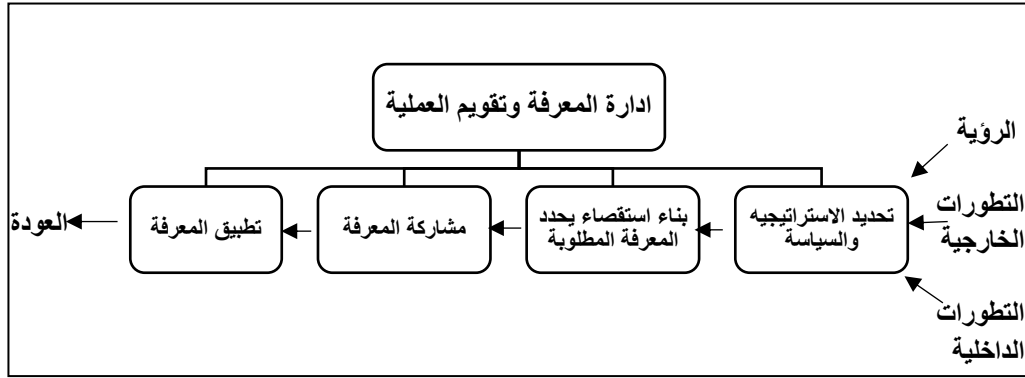
ويوضح نموذج Marquardt أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو المراحل الست وتفاعلها، وتعتبر مراحل غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة في أطر زمنية مختلفة لكل قناة، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة والتي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من مراحلها الست (Marquardt، ٢٠١١م، ص٣٩).

• نموذج Bruijn & Bots:

ويرى كل من Bruijn & Bots في نموذجهما لمراحل ادارة المعرفة عام ٢٠٠٢م المسمى بسلسلة القيم المعرفية (Knowledge Management Value Chain) أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها كان من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، ويوضح الشكل رقم (٥) نموذج سلسلة القيم المعرفية الذي يشمل أربع مراحل وهما: مرحلة تحديد الاستراتيجية والسياسة، ومرحلة بناء استقصاء يحدد المعرفة المطلوبة، ومرحلة مشاركة المعرفة، ومرحلة تطبيق المعرفة. ويستند النموذج على تناول المعرفة من منظور في تحليلي أو نموذج المستخدم، وتعتبر هذه المنظومة متصارعة ومتناقضة، وتحديث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد آلية وكيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل (Jennex، ٢٠٠٧م، ص ١٩٨).

شكل (٥)

نموذج Bruijn & Bots



*المصدر: (Jennex، ٢٠٠٧م، ص ١٩٩).

يتضح مما سبق أن تعدد نماذج عمليات إدارة المعرفة لم يكن سببه الاختلاف في جوهره، وإنما كان بسبب اختلاف التوجه الفكري والفلسفي لأصحاب هذه النماذج، وترتيبهم لأوليات تلك العمليات. واستندت الدراسة الحالية على نموذج كل من Duffy و نموذج Marquardt كأساس نظري لها، لما لعمليتهما من دور فعال في تشخيص المعرفة حيث يتم فيها تحديد المعرفة اللازمة، ثم توليدها داخل المؤسسة، ثم تخزينها وتنظيمها بسهولة استرجاعها في الوقت المناسب، ثم توزيعها مع أفراد المؤسسة وتطبيقها لتحقيق أهدافها المنشودة. لذا اعتمدت عمليات المعرفة التالية وهي: تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيقها.

رابعاً: أهداف وأهمية إدارة المعرفة في الجامعات:

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق أهداف عديدة هامة ورئيسة للمؤسسات التعليمية عامه والجامعات خاصة؛ لذا تباينت درجة أهميتها حسب اتجاهات الجامعات نفسها، التي تؤدي مجملها إلى تميزها وريادتها التي تسعى إلى

تحقيقها، ومن أبرز أهداف إدارة المعرفة: أنها تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية (عليان، ٢٠٠٨م، ص١٥٧). ومن أهداف إدارة المعرفة: توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، والعمل على تطوير وتجديد المعرفة بشكل مستمر، والسعي لإيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتخزين المعرفة بالأماكن المخصصة لها، كما تسهم بتغيير سلوك العمل للأفضل، وتسهل عملية تقاسم المعرفة، كما تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما (الملكاوي، ٢٠٠٧م، ص٨١).

كما حدد كل من الكبيسي (٢٠٠٥م، ص٤٣-٤٤)، و مسلم (٢٠١٥م، ص٢٦-٢٧) أهداف إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها، وخزنها، وإعادة استعمالها، وجذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وتكوين البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة في المعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين، وتخزين المعرفة وإعادة استعمالها، وبناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز، وذلك لتطوير المعرفة من خلال الذكاء البشري، والتأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. وأضاف الظاهر (٢٠٠٩م، ص٩٠-٩١) إلى أن أهداف إدارة المعرفة -أيضاً- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وتفعيل المعرفة ورأس المال الفكري، وتحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاً، وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من الممارسات اليومية وأثرائها، كذلك بناء المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة وحمايتها. كما ذكر همشري (٢٠١٣م، ص١١٢-١١٣) أن من أهداف إدارة المعرفة الارتقاء بأداء المؤسسة المعتمد على الخبرة والمعرفة، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة، وزيادة الإنتاجية والنمو للمؤسسة، كذلك الارتقاء بعملية صنع القرار في المؤسسة، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، وتجذير ثقافة التعلم في المؤسسة، وثقافة الإبداع والإبتكار فيها، وإيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه. بالإضافة للأهداف السابقة أضاف المليجي (٢٠١١م، ص١١٠-١١٣) أن من أهداف إدارة المعرفة في الجامعات في الآتي:

١. النقل الفعال للمعرفة للعاملين الذين يحتاجون إليها للقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية.
٢. تنفيذ العديد من المهام والأنشطة داخل الجامعات، كوضع الخطط والتطوير استناداً على قيم المعرفة، واستغلال الخبرات المتراكمة، ودعم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وغيرها.
٣. بناء وتحسين قدرة الجامعة على صنع القرار، وتحسين الخدمات الأكاديمية، والقدرة على التعامل مع المتغيرات، والمساهمة في رفع كفاءة العمليات.

٤. تهيئة الفرص لنمو الجامعة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدرتها على استخدام نتائج البحوث العلمية، إلى جانب الخبرات المتراكمة لأفرادها.

٥. وتهدف -أيضاً- إلى اكتساب المعرفة من مصادرها، وتخزينها، وإعادة استخدامها، وجذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجهها، وتحديد المعرفة الجوهرية، والحصول عليها وحمايتها، وبناء إمكانات التعلم، والتحفيز لتطويرها.

٦. كما تتيح إدارة المعرفة للجامعات تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها، والمشاركة فيها، وتطبيقها، وتقييمها، كما تعد بأنها أداة الجامعات الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري.

ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها في المؤسسات التعليمية عامة والجامعات خاصة من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ودورها الفعال في تحقيق تلك الأهداف، واستثمار مواردها، وفهم المعرفة الخاصة بها وتوفيرها، وتفعيل العمليات الداخلية المرتبطة بالأنشطة الإدارية، وتحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية، ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة، وتحسين قدراتها لدعم العمليات الإدارية كالتخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، وحل المشكلات. ولبيان أهمية إدارة المعرفة وعملياتها أشار السلمي المشار إليه في القطارنة (٢٠١١م، ص٤١) إلى أن عملية توليد المعرفة هو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية والأوروبية. وأكدت الطاهر (٢٠١٢م، ص٣٤) بأن إدارة المعرفة مهمة لجميع المؤسسات، وذلك في ظل ما يواجهه المديرون من ضغوطات لاتخاذ القرارات السريعة في بيئة عمل تتصف بسرعة التغير والاضطراب، وتنبع أهمية إدارة المعرفة بأنها تشكل مدخلاً لإجراء عمليات الإصلاح الإداري، والتنمية المتكاملة للعاملين في المؤسسة، كما تساعد المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة، كما تساهم إدارة المعرفة في بقاء المؤسسات ورفع قدرها من بين المؤسسات المنافسة، سواء المؤسسات (المحلية/أو الدولية). ورأى كل من مسلم (٢٠١٥م، ص٢٨-٢٩)، وهمشري (٢٠١٣م، ص١١٠-١١١) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الآتي:

١. استثمار رأس المال الفكري؛ إذ أصبحت قيمة المؤسسات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
٢. تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تحفيز المؤسسات على تشجيع الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية؛ لتكوين معرفة جديدة، وتحديد ذاتها؛ لمواجهة التغيرات غير المستقرة.
٤. بناء ميزه تنافسية مستدامة للمؤسسات، من خلال تبني فكر الإبداع، ومبدأ التعلم والتطور المستمر.
٥. تحسين العمليات في المؤسسة؛ وذلك بزيادة فعاليتها، وكفاءتها، وتبسيطها، من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة وبأقل التكاليف، وزيادة درجة ابتكاريتها من خلال القيام بها بطريقة ابداعية وجديدة.

وأضاف الظاهر (٢٠٠٩م، ص ٩١-٩٢) أن أهمية إدارة المعرفة في حال تطبيقها تضمن تحقيق التحول الجيد في المؤسسات الذي يفرض عليها التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر، والتفوق في الأداء، والإبداع، والقدرة على التكيف، وربط المعارف والمعلومات والخبرات مما يمكن من تطوير، وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي، وسهولة الحصول على كميات كبيرة من المعلومات الدقيقة، واستخدام مراكز عمل ضرورية لإيجاد وحفظ المعرفة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة والاتصالات؛ لتشجيع ونشر وتوزيع وتقاسم المعرفة. ويضيف عليان (٢٠٠٨م، ص ١٥٦) أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والهدف الأساسي لها توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم، وترجمتها لسلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، إذ تركز على أسباب المعرفة، فالمعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، والعمل على توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية المميزة، كما تعمل على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المؤسسة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم، وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية، والمستقبلية، والمتابعة المستمرة، للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

إضافة لما سبق تتجلى أهمية إدارة المعرفة وعملياتها في أنها تركز على عدد من المفاهيم الأساسية التي تشكل بدورها الإطار المفهومي لها، وتوضح المعالم والسمات الأساسية التي يتسم بها عصر المعرفة، فبدون إدارة المعرفة وعملياتها لا يمكن الارتقاء بالأعمال الإدارية في المؤسسات التعليمية والجامعات وتطويرها وتحقيق أهدافها.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة:

تباين المختصون والباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل اقتناء وتوليد معرفة جديدة لغاية استخدامها، وتعمل بشكل تنابعي، وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها. كما تعددت أساليب تحديدها، فمنهم من حددها بأربع مراحل كما في نموذج كل من Wiig، والذي اشتمل على مرحلة بناء المعرفة، ومرحلة الاحتفاظ بالمعرفة، ومرحلة تجميع المعرفة، ومرحلة استخدام المعرفة. ونموذج Duffy، ويشتمل على مرحلة اكتساب المعرفة، ومرحلة التنظيم، ومرحلة الاسترجاع، ومرحلة الاستدامة، وكذلك كل من Bruijn & Bots في نموذجهما سلسلة القيم المعرفية، و يشمل أربع مراحل وهي: مرحلة تحديد الاستراتيجية والسياسة، ومرحلة بناء استقصاء يحدد المعرفة المطلوبة، ومرحلة مشاركة المعرفة، ومرحلة تطبيق المعرفة، أو ست مراحل كما في نموذج Marquardt، وهي: مرحلة الاكتساب، ومرحلة التوليد، ومرحلة الخزن، ومرحلة استخراج البيانات وتحليلها، ومرحلة النقل والنشر، ومرحلة التطبيق والمصادقة. تأسيساً لما سبق تعتمد الدراسة الحالية على عمليات

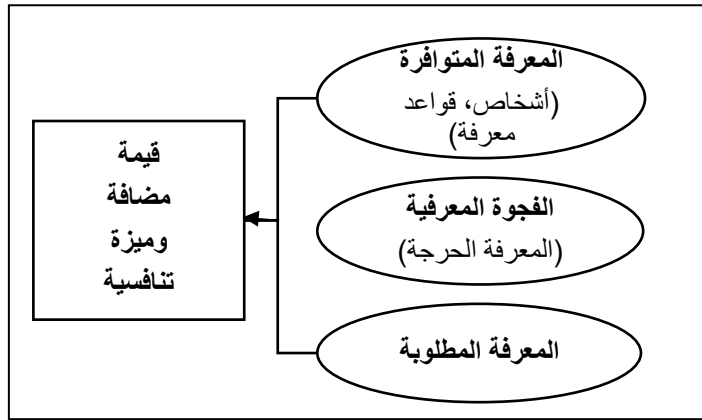
المعرفة التالية: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وهي على النحو التالي:

١. تشخيص المعرفة:

وهي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلاً، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، وتشمل الجمع والتحليل للمعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي، وقد يهدف لإكتشاف الأسباب للمشاكل المحددة، وتقديم الحلول، وتحسين فاعلية المؤسسة (البطانية والمشاقبة، ٢٠١٠م، ص٧١). وأضاف همشري (٢٠١٣م، ص١٢٢) بأن عملية تشخيص المعرفة تهدف إلى تحديد المعرفة الحرجة (Critical Knowledge) كما في الشكل (٦)، والتي بدونها لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، ويتم تحديدها من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلاً داخل المؤسسة، والمعرفة المطلوبة، والتعرف على الفجوة بينهما، وكذلك تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها.

الشكل (٦)

تشخيص المعرفة الحرجة



*المصدر: (همشري، ٢٠١٣م، ص١٢٢).

٢. توليد المعرفة:

هي عملية إيجاد المعرفة، واشتقاقها، وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية يعتمد وبشكل مباشر على التكييف (البطانية والمشاقبة، ٢٠١٠م، ص٧٤). ويرى المسند (٢٠١١م، ص١٣١) بأن عملية توليد المعرفة تعني إيجاد المعرفة المطلوبة، بالطرق الخاصة ل يتم تخزينها، والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة، أو قواعد المعرفة. ويتضح من السابق نقطتان أساسيتان، هما:

أولاً: أن عملية توليد المعرفة تتضمن المعرفة الصريحة والضمنية: ويقصد بالمعرفة الصريحة: "هي معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار" (كراسنة والخليلي، ٢٠٠٩م، ص ٢٩٥). ويقصد بالمعرفة الضمنية: أنها "المزيج المتكامل والمترابط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية، وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة" (همشري، ٢٠١٢م، ص ٥٧). وعرف مسلّم (٢٠١٥م، ص ٢٣) المعرفة الضمنية بأنها: هي التي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية. وعرف المعرفة الصريحة بأنها: هي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها وتدويرها، وتسهّل هذه المعرفة استمرارية نقل المعرفة، كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

ثانياً: أن عملية توليد المعرفة تركز على عملية تحويل المعرفة بأنماطها الأربع كما في الشكل (٧)، ويوضحها حجازي (٢٠٠٥م، ص ٨٣) وهي:

أ- التفاعل الاجتماعي (Socialization): ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، من خلال الحوار، والنقاش، والتدريب وغيرها.

ب- الإخراج والإظهار (Externalization): ويعني تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة أي مكتوبة على شكل إرشادات، وأدلة، وكتيبات، ومنشورات.

ج- الدمج أو التركيب (Combination): ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة؛ لإعادة تشكيل البيانات والمعلومات المتوافرة بحيث يعاد تنظيمها وهيكلتها ارتباطاً مع بعضها لبعض لإنتاج معرفة صريحة جديدة.

د- الإدخال والتضمين الداخلي (Internalization): ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وذلك من خلال القراءة والاطلاع على المعلومات، مما يؤدي لإثراء المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد ثم يتم إعادة تشكيلها في عقولها لتوليد معرفة جديدة.

شكل (٧)

عمليات تحويل المعرفة

٢- الإخراج أو الإظهار (ضمنية ← ضمنية)	١- التفاعل الاجتماعي (ضمنية ← صريحة)
٤- الإدخال والتضمين الداخلي (صريحة ← ضمنية)	٣- الدمج أو التركيب (صريحة ← صريحة)

*المصدر: (حجازي، ٢٠٠٥م، ص ٨٣).

٣. تخزين المعرفة واسترجاعها:

ويقصد بها عملية تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد وذلك بتنظيمها، وتبويبها، وفهرستها، وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل يسر وسهولة، وبأقل وقت (اليحيوي، ٢٠١١م، ٩٦). ويؤكد كل من Stein & Zass المشار إليهما عند الظاهر (٢٠٠٩م، ص ١٥٨) بأن عملية تخزين المعرفة واسترجاعها تمثل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، كما وضع المليجي (٢٠١١م، ص ١٣٩) أن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يمثل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إليه غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) والتي تشير إلى الطرق التي من خلالها تؤثر المعرفة والخبرات والأحداث الماضية في الأنشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية Semantic، وتشير إلى المعرفة الصريحة كأرشيف المؤسسة، وتقاريرها السنوية وغير ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية Episodic، ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد.

وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات إيجابية أو تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي، ومن أمثلة التأثيرات الإيجابية: أن خبرات التغير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، وإعادة تطبيق الحلول العملية المجربة عادةً ما يثبت نجاحها وفعاليتها والقيام بها بشكل متقن وبأقل جهد ووقت، أما التأثيرات السلبية فتمثل: التمسك بالماضي والحفاظ على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير (القطارنة، ٢٠١١م، ص ٦٧).

٤. توزيع المعرفة:

وهي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بالمهام الجوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة التشجيع على نشرها ضمن حدود المؤسسة. ويتم الإهتمام بهذه العملية من خلال:

- أ. توافر وسائل الاتصال، وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام القنوات بأنواعها.
- ب. ضرورة توافر ثقافة التشارك، والتبادل للمعارف.
- ت. بناء فرق العمل والمجموعات التي تعمل معاً، وذلك يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد الأفكار الجديدة، مما يجعل المؤسسة متميزة عن غيرها.
- ث. التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير وتوزيع ونشر ما تتوصل إليه (البطائنة والمشاقبة، ٢٠١٠م، ص ٧٥-٧٦).

٥. تطبيق المعرفة:

يراد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة (الظاهر، ٢٠٠٩م، ص١٥٨)، وتمثل في الممارسة والاستخدام والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المؤسسات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، وإنما استخدامها الفعلي وبشكل أفضل، ويتم التعلم للأفراد من خلال التطبيق الفعّال للمعرفة، الذي يقود إلى الإبداع والإبتكار وتحسين الأداء للمؤسسة (البطينة والمشاقبة، ٢٠١٠م، ص٧٧). وتذكر الطاهر (٢٠١٢م، ص٢٢٢-٢٢٣) بأنه يتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما اتجاه المعرفة (Knowledge Direction) والتي تتعلق بنقل المعرفة الضمنية، والروتين (Routin) الذي يهتم بنقل المعرفة الصريحة، وفيما يلي توضيح لهما:

أ. عملية اتجاه المعرفة (Knowledge Direction): وهي العملية التي يتم فيها معالجة وتطبيق المعرفة مباشرة من قبل فرد ما (الغير خبراء) ومن غير الحاجة للشخص المالك (الخبراء) للمعرفة.

ب. عملية المعرفة الروتينية (Knowledge Routines): وهي المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج، التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي، وهي تسهم في تطبيق المعرفة الصريحة. ومن المعلوم أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، حيث يتطلب تطبيق المعرفة تفويض العاملين، ومنحهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم، وكذلك مجموعة من المقومات التكنولوجية والإنسانية والتنظيمية الأخرى، مما يتيح توفر البيئة المناسبة لتطبيق المعرفة (كراسنة والخليلي، ٢٠٠٩م، ص٢٩٩).

وقد أظهرت الدراسات السابقة قدرة إدارة المعرفة على توفير المقومات الرئيسية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي من أهمها المعلومات والمعارف بما يفيد في عملية التحليل البيئي وزيادة جودة اتخاذ القرار (Keeley، ٢٠٠٤م).

ويعد تطبيق عمليات إدارة المعرفة من أهم وأنجح الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهر في الآونة الأخيرة توجهاً ملحوظاً من قبل مؤسسات التعليم، وذلك لأنها كعملية ادارية منظمة تختص بإدارة المعلومات والمعارف داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية من خلال توفير المعلومات والمعارف المطلوبة بالكم والكيف وفي الوقت المناسب، وتوجيهها نحو أوجه التطبيق التي تساعد على تحسين الأداء حيث تساهم عمليات إدارة المعرفة بتحقيق الكفاءة والفعالية للعمليات الإدارية عامة وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي. وتأسيساً لما تقدم يتضح الدور الفعّال الذي تقدمه إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال توفير المعارف اللازمة وادارتها من خلال ممارستها المختلفة بما يتناسب مع متطلبات اتخاذ القرارات الفعّالة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الجزء الثالث

التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

نظرًا لحداثة التخطيط الاستراتيجي نسبيًا؛ فهو يمثل الجيل الجديد للتخطيط، ولاستخدامه في المجالات العسكرية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية كافة، فليس هناك تعريف محدد له، حيث تتعدد الرؤى التي يتم النظر من خلالها إلى التخطيط الاستراتيجي (الزنفلي، ٢٠١٢م، ص ٤٥). عرّفه Steiner عام ١٩٧٧م بأنه: "عمليات تحديد الأهداف الرئيسية والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف"، وعرّفه Policastro عام ٢٠٠٣م بكونه: "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المؤسسة فعليًا لتحقيق هذه الأهداف". إلا أن التعريف الأكثر شمولًا ما أورده التقرير الفيدرالي، حيث عرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه" (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩م، ص ١٠٥).

كما عرّف بأنه: "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من العمليات تبدأ بمسح الحالة الراهنة، وتشخيص الرؤية المستقبلية، وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الأعمال، أو على مستوى اقتصاد قطاعي أو إقليمي أو وطني" (معروف، ٢٠٠٨م، ص ٢٦). والتخطيط الاستراتيجي جهد هادف وواع لتحديد اتجاه المؤسسة، وعرّفه Olsen and Eidle عام ١٩٨٢م بأنه: "جهد منظم لإنتاج قرارات وأفعال أساسية توجه وتشكل ماهية المؤسسة وماذا تفعل، وكيف تفعل ما تفعله". وتحتاج آلية التخطيط الاستراتيجي إلى جمع قاعدة عريضة من المعلومات وإلى استكشاف البدائل، والتأكيد على التأثير المستقبلي لقرارات الحاضر، وكذلك يساعد على تسهيل الاتصالات وإلى سماع الآراء والقيم المختلفة، ويحرص على عملية منظمة لاتخاذ القرار وتنفيذه بنجاح، فعرّفه Bryson عام ١٩٩٥م بأنه: "مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقدرّون (ينفذون) بطريقة استراتيجية" (عبدالموجود، ٢٠١٣م، ص ١٩-٢٠).

ويشير البعض إلى أن التخطيط الاستراتيجي في مجال المؤسسات التربوية هو تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم، ويمثل في جوهره منهجًا نظاميًا يستشرف آفاق مستقبل المؤسسات التربوية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها، وذلك بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بشأن تنفيذها والمتابعة،

كما يركز جوهرياً على التكيّف الفعال بين المؤسسة التعليمية وبيئتها المحيطة، بشكل يضمن تحقيق رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها. وعرف الزنفلي (٢٠١٢م، ص٤٨ ص٥١) التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بأنه: عملية يتم من خلالها: صياغة رسالة الجامعة ورؤيتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة لتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والتحديات الواجب مواجهتها، ثم تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تعمل على استغلال نقاط القوة، والاستفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف، من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من ثم إنجاز رسالتها ورؤيتها، والمقارنة بين تلك الاستراتيجيات، واختيار أنسبها، ووضع إجراءات تنفيذها، ومتابعتها وتقويمها. وتبقى الغاية الأسمى للتخطيط الاستراتيجي بنظرته المستقبلية ورؤيته الاستراتيجية بتحسين وتطوير الإدارة المؤسسية وتنظيم قدرة المؤسسة على الاستجابة لتحديات اليوم ومحاذير الغد؛ لتحقيق أهدافها والوصول لمبتغائها.

ثانياً: نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

أ- التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي:

يتجلى التخطيط تدبيراً وأسلوباً له قيمته ومكانته في الفكر الإداري الإسلامي في القصص القرآنية، فيقول الله -ﷻ- ضارباً المثل على لسان سيدنا يوسف عليه السلام لمواجهة المجاعة في مصر: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا يَمَّا تَأْكُلُونَ﴾ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلَّا قَلِيلًا يَمَّا تُحْصِنُونَ﴾ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يُعْصِرُونَ﴾ ﴿٤٩﴾ (سورة يوسف: آية٤٧-٤٩) (بن دهبش وآخرون، ٢٠٠٩م، ص١٧٩)، وهذا مايسمى بالتخطيط الطويل المدى، وبالنظر إلى الآيات الثلاث نجد أنها خطة شاملة لمواجهة الأزمة الاقتصادية المتوقعة وتتألف من ثلاث مراحل: خطة إنتاجية، وخطة ترشيد للإستهلاك، وخطة ادخار فالمرحلة الأولى والثانية تدعوان إلى مضاعفة الإنتاج الزراعي (دأباً) بنشاط متواصل وفترات متعاقبة لمدة سبع سنوات، ثم تدعو لترشيد الاستهلاك في الأكل والاستعمال على أن يتم ترك الجزء الأكبر من المحصول في سنابله، فهو أبقى وأحفظ من التلف والفساد نظراً لعناصر الحفظ التي أودعها الله -تعالى- فيها لسلامة المحصول. ثم مواجهة السبع سنين العجاف والعجز الاقتصادي الشديد بالاحتياطي من المحصول الذي اعدته الخطة من مرحلة الادخار، فبذلك تمر هذه الأزمة بسنواتها السبع بسلام، ثم يأتي بعد ذلك الانفراج الاقتصادي، وتزدهر المزارع، وتعظم المحاصيل، ويغيث الله -ﷻ- البلاد والعباد بالخيرات، وهكذا تمكن نبي الله يوسف -عليه السلام- بتوفيق من الله وبما آتاه الله تعالى من حفظ وعلم وبصيرة وأمانة ومكانة سامية، من استشفاف المستقبل من خلال رؤيا عزيز مصر، ثم عرض الحلول المرحلية للكارثة الاقتصادية لمواجهةها والخروج منها بسلام (الأشعري، ٢٠٠١م، ص١٥٨-١٥٩).

يعد التخطيط أحد الأسس والدعامات القوية والوظائف الرئيسية ذات الأهمية في الإدارة الإسلامية. فالتخطيط في مفهومه العام وسيلة لتحقيق الرسالة المنشودة من خلال تحديد الأهداف التي نسعى لتحقيقها ويكون مبني على التنبؤ بالمستقبل على وجه التقدير، ووضوح الهدف الأسمى يجعل التخطيط في الإدارة الإسلامية ذا طابع خاص لما فيه إرضاء الله - ﷻ - وتنفيذ أوامره والابتعاد عن نواهيه، ولذلك تحض عليه الشريعة وتدعو إليه العقيدة، وفي التعرف على التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي ذكر الأشعري (٢٠٠١م، ص ١٣٣-١٣٤): بأنه الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل في المستقبل، أي الأخذ في الاعتبار توقعات المستقبل والإمكانات المتاحة حالاً ومستقبلاً وهو ما يتجلى في قول الله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مِمَّا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ (سورة الأنفال: آية ٦٠)، وإذا كانت هذه الآية الكريمة قد وردت في خصوص التخطيط العسكري فإنها تضع لنا توجيهات عامة لمواجهة أي تحديات واحتمالات مستقبلية في سائر مجالات العمل.

وفقاً لذلك يعد التخطيط هام لحسن سير العملية الإدارية لتوحيد الجهد، ومتابعة الإنجاز، ولتنسيق العمل وتنظيمه، فكل شيء يتم وفق خطة متكاملة الأبعاد، يتم في إطارها إنجاز كل شيء، وتتراكم مع الإنجاز النتائج وينتظم العمل، وهو ما جاء في قول الله - ﷻ -: ﴿إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ يَطْلُبُهُ حَثِيثًا وَالشَّمْسَ وَالْقَمَرَ وَالنُّجُومَ مُسَخَّرَاتٍ بِأَمْرِهِ ۗ أَلَا لَهُ الْخَلْقُ وَالْأَمْرُ ۗ تَبَارَكَ اللَّهُ رَبُّ الْعَالَمِينَ﴾ (سورة الأعراف: آية ٥٤)، أي أن عملية التخطيط بمفهومها الإسلامي لا تتم بشكل عشوائي، وبصورة مفاجئة بل أنها تتم على مراحل وبصورة تدريجية (ابن دهبش وآخرون، ٢٠٠٩م، ص ١٨٦). والتخطيط في الاسلام وسيلة مهمة، ومرتكز انطلقت من خلاله دعوة الإسلام وتجلى ذلك بكثير من الآيات القرآنية، والأحاديث النبوية، ومنها قول الله تعالى: ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ۗ﴾ (سورة المائدة: آية ٤٨)، أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً إلى المقاصد الإسلامية (نجم، ٢٠١٤م، ص: ٣).

وذكر العمري (٢٠٠٥م، ص ٣٩) بأن حياة الرسول صلى الله عليه وسلم ومراحل سيرته المختلفة تسير وفق خطط مدروسة مبنية على معرفة الواقع وتوقع المستقبل والمساهمة في تسيير أمور الحاضر والمستقبل، وما سرية الدعوة واختفاء الرسول في دار الأرقم، وأمره - عليه أفضل الصلاة والسلام - أصحابه بالهجرة إلى الحبشة، وعرضه على القبائل وهجرته إلى المدينة المنورة، وكافة تحركاته ماهي إلا وفق خطط مدروسة ومحددة. ومن الأمثلة على التخطيط الاستراتيجي عند رسول الله - ﷺ -، ما ذكره ناشد (٢٠٠١م، ص ١١٨) بأن رسول الله - ﷺ - خطط لبناء دولة عقديّة في المدينة لا تقتصر أهدافها على توفير الرفاهية المادية للناس، بل تحرص على بناء الإنسان بناءً فكرياً سليماً، وكان هذا التصور راسخاً في نفسه ومستقرّاً في ضميره ووجدانه حيث رفض - عليه الصلاة والسلام - ما عرض عليه عتبة ابن ربيعة من مال وسيادة وملك عندما قال: (يا محمد إن كنت تريد بما جئت به من هذا الأمر مآلاً، جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مآلاً، وإن كنت تريد به شرفاً سوّذناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك، وإن كنت

تريد به ملكًا ملكناك علينا)، لأن تصوره -عليه أفضل الصلاة والسلام- لإقامة الدولة العقدية كان راسخًا في نفسه ومستقرًا في ضميره ووجدانه. ومن تخطيط الرسول -ﷺ- في غزواته ومحاولته قطع اتصالات الأعداء وإمدادهم فقد ذكر اسحاق أن النبي -ﷺ- في غزوة خيبر في السنة السابعة للهجرة نزل بجيشه بواد يقال له الرجيع، وكان بين اليهود وبين غطفان وذلك ليحولوا بينهم وبين أن يمدوا أهل خيبر بالمساعدات إذا كانوا مظاهرين لخير على رسول الله -ﷺ- (الكرمي، ٢٠٠٧م، ص ٢١٢). ومن الأمثلة -أيضًا- على التخطيط الاستراتيجي في عهد الرسول -ﷺ-، إقراره وحرصه لإجتهد الصحابة عليهم السلام في الأحكام الشرعية في حياته وذلك بمثابة التدريب العملي على استنباط الأحكام وفهم النصوص، ماهو إلتخطيط للمستقبل حيث ينقطع مصدر التشريع بوفاته -عليه أفضل الصلاة والسلام-، فكان يدرّب الصحابة على الحكم والإجتهد، فعن عقبه ابن عامر الجهني رضي الله عنه قال: جاء خصمان إلى رسول الله -ﷺ- يختصمان، فقال لي: "قم يا عقبه اقض بينهما"، قلت: يا رسول الله أنت أولى مني، قال: "وإن كان، اقض بينهما، فإن اجتهدت فأصبت فلك عشرة أجور، وإن اجتهدت فأخطأت فلك أجر واحد" (فارس، ٢٠١٤م، ص ٧٨-٧٩).

والتخطيط في الإدارة الإسلامية هو أساس تحقيق المجتمع الإسلامي الذي يقوم على النمو والتنمية والعزة والكرامة، والذي يشارك فيه كل انسان بما وهبه الله تعالى من علم وجهد وفكر، وذكر كل من البرعي ومرسي (٢٠٠١م، ص ١٧٤-١٧٧) الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي وهي كما يلي:

١. في اطار التخطيط في المؤسسات الإدارية الإسلامية تصبح المؤسسة أداة تلبية وانتفاع متبادل للمسلمين ووعوناً لهم لإيجاد المجتمع القادر على إشباع حاجاته وتوفير الأمن والكفاية للأفراد، فالتخطيط في الفكر الإداري الإسلامي يضع نظاماً متكاملًا تشمله الخطة، التي في إطارها تنتظم كافة الجهود وتتوالى في اطار تراكمي لتحقيق الأهداف المأمولة، وهو ما أوصى به الله -ﷻ- في قوله: ﴿وَأَيَّةٌ هُمْ اللَّيْلُ نَسْلَخُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُمْ مُظْلِمُونَ﴾ ﴿٣٧﴾ وَالشَّمْسُ تَجْرِي لِمُسْتَقَرٍّ لَهَا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ ﴿٣٨﴾ وَالْقَمَرَ قَدَرْنَا مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ ﴿٣٩﴾ لَا الشَّمْسُ يَنْبَغِي لَهَا أَنْ تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ﴾ ﴿٤٠﴾ (سورة يس: آية ٣٧-٤٠).
٢. يتجه التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي إلى عمارة الأرض وعمارة الكون اتباعاً لأوامر الله -ﷻ-: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِّنَ الْأَرْضِ وَأَسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا﴾ (سورة هود: آية ٦١)، ومن ثم تتجه الخطة أو الخطط في المؤسسة الإدارية الإسلامية لتحقيق الهدف العظيم الذي وضعه الله -ﷻ- للبشر، وأتاح له كافة الموارد والإمكانات اللازمة.
٣. الإلتزام بالخطة الموضوعية ضرورياً لنجاح تنفيذ الخطة، فأى عمل إداري مكون من أجزاء، وكل جزء فيه متمم للآخر، فعدم الإلتزام أو القصور في جزء منها يؤثر على بقية أجزاء الخطة. فالخطة تتضمن برامج ذات مهام محددة، ولكل منها وقت محدد لتنفيذها وبكيفية محددة متفق عليها، ومن ثم يكون الإلتزام ضرورياً ولازماً حتى لا يحدث شقاق وهو ما يوضحه الله -ﷻ- في محكم آياته: ﴿قَالَ اهْبِطَا مِنْهَا جَمِيعًا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلَا يَضِلُّ وَلَا يَشْقَى﴾ ﴿١٢٣﴾ (سورة طه: آية ١٢٣).

٤. وضوح الهدف وسبق تحديده وصدق النية، فيلزم لنجاح التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي صدق النية والتي تتحقق بتحديد الهدف الذي يسعى التخطيط لتحقيقه، ويتطلب أن يكون الهدف واضحًا في المؤسسة الإدارية بشكل كامل وشامل ودقيق مصداقًا لقول الرسول الكريم -ﷺ-: (إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى).

ومن خلال استعراض الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري الإسلامي، نجد أن مبتغاها تحديد الأهداف، وإعداد الوسائل اللازمة لتحقيقها، وآلية التنفيذ، ومحاولة استشراف المستقبل بناء على مجريات الأحداث؛ لهدف تحقيق الأهداف بشكل عام، وهذا يعني تحقيق الرسالة والرؤية. ويوضح نجم (٢٠١٤م، ص٣-٤) أن الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- كان يخطط برؤية استشرافية إلى صياغة سياسة عامة وخطة استراتيجية بعيدة المدى، بل لا يوجد رسالة نابعة عن أي خطة استراتيجية استمرت أكثر من ١٠٠ عام سوى تلك التي صاغها الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام، وسار عليها من بعده الخلفاء والمسلمون على حد سواء. فالتخطيط وسيلة مهمة، ومركز انطلقت من خلاله دعوة الإسلام وتجل ذلك بكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، ومنها قول الله تعالى: ﴿لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا﴾ (سورة المائدة: آية ٤٨)، أي سبيلًا وطريقًا سهلًا واضحًا إلى المقاصد الإسلامية. فاهتم الرسول -عليه أفضل الصلاة والسلام- بالتخطيط الاستراتيجي وذلك في بناء الدولة الإسلامية وأركانها.

ب-التخطيط الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي، وذكر ذلك حمدان وإدريس (٢٠٠٩م، ص٥-٦)، والحريري وآخرون (٢٠٠٧م، ص٢١٢-٢١٣)، فعندما حدثت في بداية الخمسينات تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدت إلى زيادة القوه الشرائية للمستهلكين في ظل تغير التطورات التكنولوجية، وكنتيجة لحدوث ذلك برز مفهوم التخطيط طويل المدى (وضع الخطط طويلة المدى، وتحديد الأهداف)، حيث راج مفهومه في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المؤسسات لأساليب التخطيط والبرمجة، إلا أنه في أواخر الستينات تعرض التخطيط طويل المدى لانتقادات لأسباب منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة لتطبيق عملية التخطيط. ومن هنا ظهر التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل المدى، ومنذ ذلك الحين بدأ مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوسائله وأدواته بالتطوير مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المؤسسات باختلاف أحجامها، وفي العديد من دول العالم (الغالي وإدريس، ٢٠٠٩م، ص٩٩). وقد كانت بداية ظهور التخطيط في التعليم متأخرًا مقارنة بالمجالات الأخرى كالاقتصادية والعسكرية والسياسية ومنظمات الأعمال وغيرها. فقد أشار العجمي (٢٠٠٨، ص٣٩٧-٣٩٨) إلى أن المراحل التي مرت بها نشأة وتطور التخطيط كالآتي:

المرحلة الأولى: واطلق عليها مرحلة "الإهتمام بالكم" وكانت من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية عقد الستينات من القرن العشرين، وتميزت بتأكيداتها على الجوانب الكمية، وتركيزها على العوامل والظروف المرتبطة بالبيئة الداخلية

لمؤسسات التعليم. **والمرحلة الثانية:** فهي مرحلة الإهتمام " بالتنوع والنوعية" وبدأت منذ عقد السبعينات من القرن الماضي وحتى الآن واتسمت هذه المرحلة إلى جانب اهتمامها بالكم وتأكيدها على الجوانب الكيفية والأخذ بالاعتبار ظروف البيئة الخارجية. وأخيراً **المرحلة الثالثة:** واطلق عليها مرحلة "التخطيط الاستراتيجي" حيث بدأت أول خطواتها في مجال التربية والتعليم في منتصف الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، وكان من أهم أسباب ظهورها المتغيرات المتزايدة للعوامل البيئية المحيطة بنظام التربية والتعليم، وازدياد النقد الموجه لنماذج التخطيط التي ساندت مرحلة "التنوع والنوعية"، حيث لم يستطع التخطيط التقليدي مواجهة التعقيدات الكثيرة في البيئة، ومن هنا جاءت الحاجة لتخطيط يستجيب لحساسية التعليم الشديد للتغيرات التي تحدث في البيئة.

ومنذ ذلك الحين أصبح التخطيط الاستراتيجي يمثل ضرورة حتمية للمؤسسات التعليمية بشكل عام، وللجامعات بشكل خاص، باعتباره ركيزة مهمة في التوجه التطويري الجديد، فهو يبين كيف يمكن للجامعات أن تستفيد من عناصر قوتها وظروفها الخارجية، ويوضح كيفية تحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والخارجية، وكيفية استنتاج وتصنيف القضايا الاستراتيجية، كذلك يزودها بأساليب بناء مسارات الأحداث المستقبلية البديلة، كما يوضح المشكلات والعقبات التي تعوقها، وكذلك يساعدها للخروج من حالة الجمود والثبات لدائرة الإبداع والتجديد واستشراف آفاق التغيير والتحضير الجيد لارتدادها (عبدالموجود، ٢٠١٣م، ص ٣٧).

ثالثاً: نماذج التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلباً في المؤسسات التعليمية عامة، وفي الجامعات خاصة، إيماناً بدوره وأهميته في تحقيق نجاحها ودعم القيادات الإدارية والأكاديمية فيها للقيام بالعمليات الإدارية بكل كفاءة وفعالية، مما يسهم في تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها، ومن أبرز نماذج عمليات التخطيط الاستراتيجي نموذج William Gulick، و نموذج Steiner، و نموذج Green، ونموذج Kaufman، وهي كالتالي:

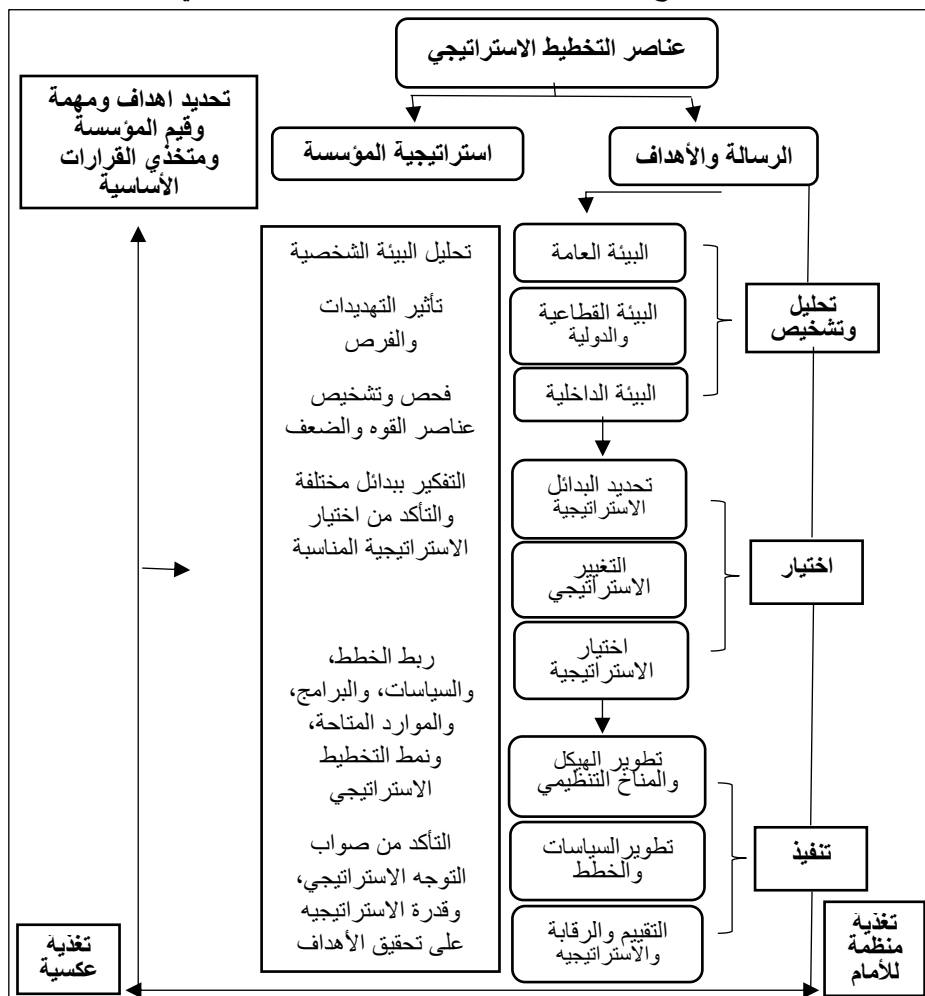
• نموذج William Gulick:

وضع William Gulick عام ١٩٧٨م نموذج لمكونات التخطيط الاستراتيجي، والذي يتكون من خمس مكونات أساسية كما في الشكل رقم (٨)، وهي: مرحلة تحديد المهمة، والأهداف، واستراتيجية المؤسسة: فلا بد من تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، وكذلك القيم، أي الثقافة التنظيمية ككل وبشكل خاص لمتخذي القرار، و**مرحلة التحليل والتشخيص:** وتشمل القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية، وكذلك الأولوية، ودراسة تأثير كل من الفرص والتحديات، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة؛ لغرض فحص عوامل القوة والضعف وتشخيصها، و**مرحلة الاختيار:** وهي العملية التي تشتمل على التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها؛ وذلك لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة؛ عن طريق تحديد البدائل الشاملة للاستراتيجية، والتغيرات الاستراتيجية، ومن ثم عملية اختيار الاستراتيجية، و**مرحلة التنفيذ:** وفيها يتم ربط الخطط والسياسات والمصادر

والتركيب التنظيمي، وتشمل هذه المرحلة كل من الموارد، والتركيب التنظيمي، والسياسات، والخطط، وغط الإدارة، والرقابة، وعملية التقييم وذلك للتأكيد من تلبية وفعالية الاستراتيجية، ومرحلة التغذية بالمعلومات: وذلك لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للاستراتيجية، والأهداف، والأداء، الاستراتيجي للمؤسسة. ويلاحظ على هذا النموذج تتابع العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل انسيابي، حيث تبدأ بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف، ثم إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم مرحلة التنفيذ، إلى أن تتم عملية التقييم والرقابة لتطوير أداء المؤسسة (الحسيني، ٢٠٠٠م، ص ٣٩).

شكل (٨)

نموذج William Gulick للتخطيط الاستراتيجي



*المصدر: (الحسيني، ٢٠٠٠م، ص ٤٠).

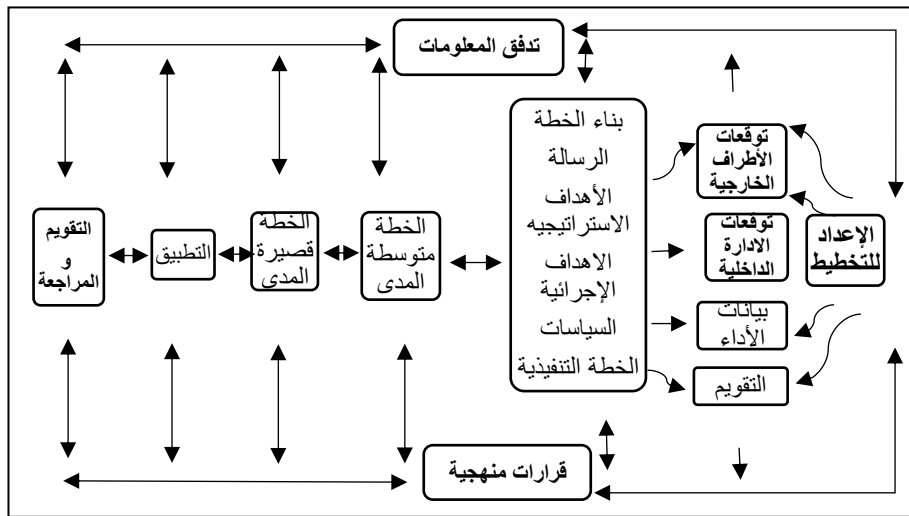
• نموذج Steiner:

الذي وضعه Steiner عام ١٩٧٩م، ويُطلق Steiner على نموذجه كما في الشكل رقم (٩) بالنموذج الوظيفي للتخطيط الاستراتيجي، فهو كما يقول يشتمل المكونات والعمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وقابل للتعديل والتغيير حسب ظروف الإدارة، وللاستخدام في المنظمات والمؤسسات الربحية والغير الربحية، كما

يوضح أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وتؤثر كل مرحلة على المرحلة الأخرى كما أنها مترابطة فيما بينها (Roney، ٢٠٠٤م، ص ٣٠٢). وقسم Steiner عملية التخطيط الاستراتيجي إلى ست مراحل وهي: أولاً: مرحلة الإعداد للتخطيط: وتشمل: توقعات الأطراف الخارجية، وتوقعات الأطراف الداخلية، وبيانات الأداء في الحاضر والماضي والمستقبل، والتقييم الرباعي "S.W.O.T": (القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات)، وثانياً: مرحلة بناء الخطة: وتشمل: (بناء الخطة، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والأهداف الإجرائية، والسياسات، والخطة التنفيذية). ثالثاً: مرحلة الخطة متوسطة المدى. رابعاً: مرحلة الخطة قصيرة المدى. خامساً: مرحلة التطبيق. سادساً: مرحلة التقييم والمراجعة (البيشي، ٢٠١٠م، ص ٣٩).

الشكل (٩)

نموذج Steiner للتخطيط الاستراتيجي



*المصدر: (البيشي، ٢٠١٠م، ص ٣٩).

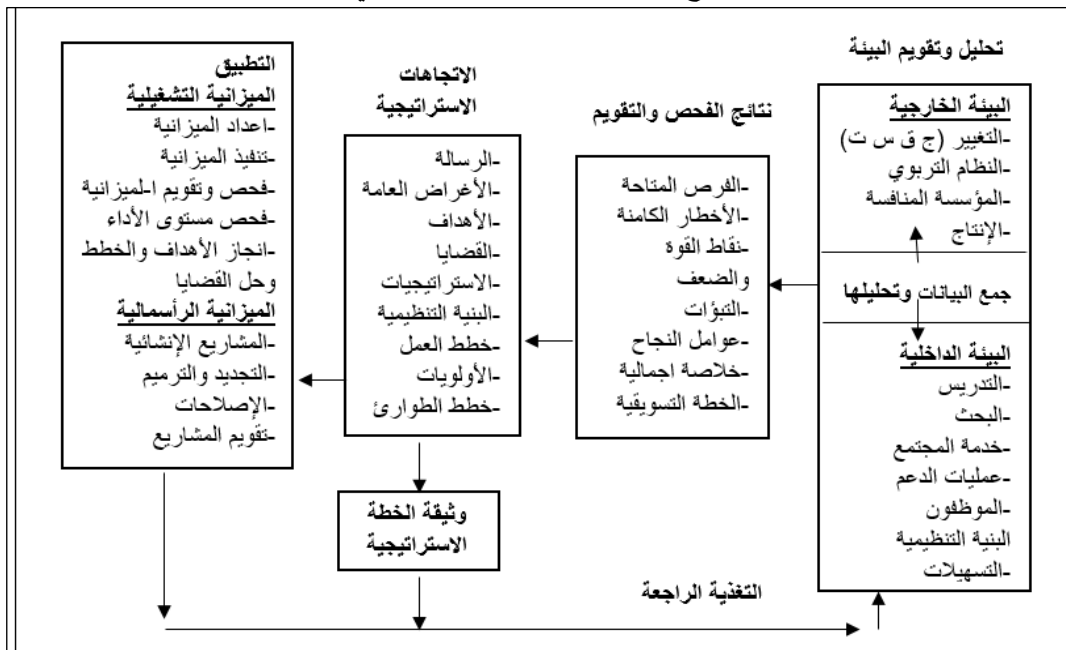
• نموذج Green:

الذي وضعه Green عام ١٩٨٥م والمشار إليه في الأنصاري (٢٠٠٨م، ص ٣٤-٣٥)، وقسم مراحل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام إلى أربع مراحل أساسية وهي: أولاً: مرحلة فحص وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة التعليمية: ويتم فيها فحص وتقييم البيئة الخارجية التي تحيط بالجامعة بكافة مجالاتها: الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، وسوق صناعة التعليم العالي، وقوى التنافس السائدة فيه، فينتج عنها حصر القضايا الاستراتيجية التي يُركز عليها في الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الفرص والمخاطر التي واجهت الجامعة في الماضي وتواجهها في الحاضر وقد تواجهها في المستقبل. أما في مرحلة فحص وتقييم البيئة الداخلية والتي تعد بمثابة التقييم الذاتي للجامعة وظروفها الداخلية في الماضي والحاضر، واستقراء ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وينتج عن هذه المرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة. ثانياً: مرحلة تحديد أو تطوير رسالة المؤسسة التعليمية وأغراضها العامة: ويتم فيها تحديد الوضع المرغوب فيه مستقبلاً وتتراوح المدة من (٢-٥) سنوات، وصياغة رسالة المؤسسة التعليمية لتبني التوجهات الاستراتيجية، مع

الأخذ في الاعتبار قيم المجتمع وتوقعات أفرادها، بالإضافة لتحديد الخطوات اللازمة لتقليل الفجوة بين الوضع الراهن وما يتطلع الوصول إليه. **ثالثاً: مرحلة التوجهات الاستراتيجية:** وتتضمن تشكيل وحدات للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد أهدافها، وتطوير بدائل الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد القضايا الجوهرية في الجامعة، واستراتيجيات حل لتلك القضايا. **رابعاً: مرحلة التطبيق:** ويتم فيها تصميم خطط العمل لكل وحدات التخطيط، وتحديد أولويات تنفيذها على أن تشمل تحديد المسؤوليات والموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز كل عمل، وترتيب الأولويات في نطاق المرونة الكافية، ويوضح الشكل رقم (١٠) نموذج Green للتخطيط الاستراتيجي.

الشكل (١٠)

نموذج Green للتخطيط الاستراتيجي



*المصدر: (الأنصاري، ٢٠٠٨م، ص ٣٥).

يتضح مما سبق أن تعدد نماذج التخطيط الاستراتيجي لم يكن سببه الاختلاف في جوهره، وإنما بسبب اختلاف توجهه الفكري والفلسفي لأصحاب هذه النماذج، وترتيبهم لأولويات تلك المراحل. فالتخطيط الاستراتيجي عملية إبداعية، عقلانية التحليل، وحداثة التصور الإنساني، وهو—أيضاً—عملية ديناميكية متواصلة يسعى عبر عملياته إلى تحديد اتجاه الجامعة في المستقبل الذي ينطوي عليه تحديد كل من الرسالة والرؤية والأهداف بناء على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص والتحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم وضع الاستراتيجيات البديلة لتوظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، والعمل على تنفيذ الاستراتيجية المختارة ومتابعتها وتقييمها، وبالتالي تحقيق مستقبل أفضل لها.

• نموذج Kaufman:

الذي وضعه Kaufman عام ١٩٩٦م، ويتميز بأنه يبدأ بالرؤية وينتهي بالتطبيق والتطوير، ويتكون من ثلاث مراحل كما في الشكل رقم (١١)، وقسم Kaufman النموذج إلى ثلاث مراحل، وهي:

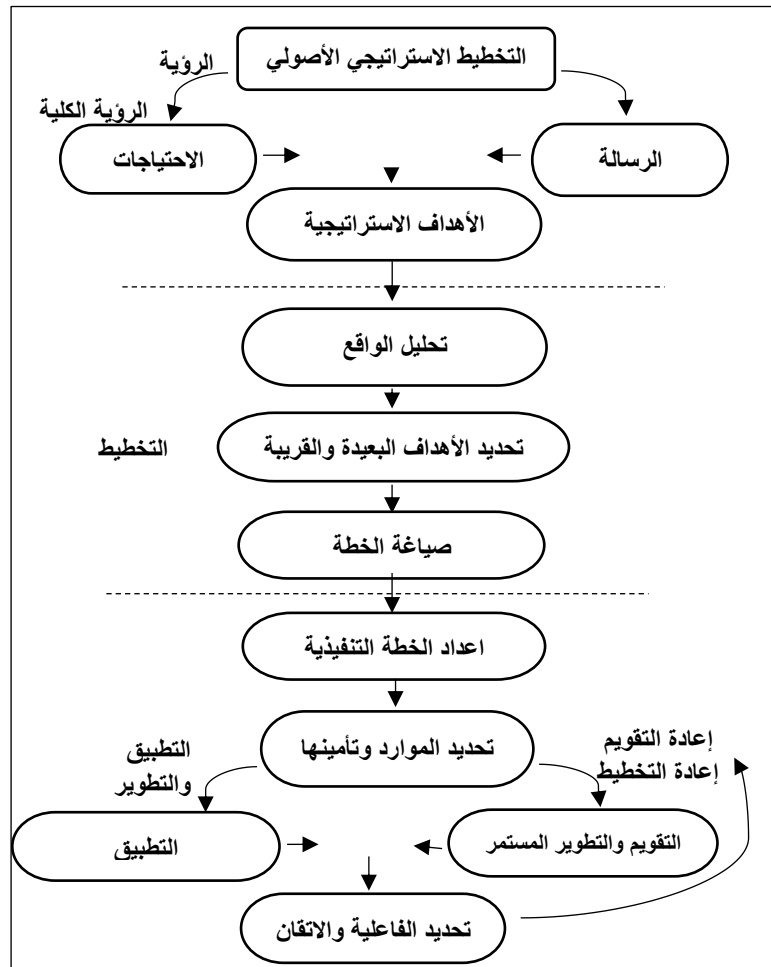
المرحلة الأولى: وهي مرحلة الرؤية الكلية، وتشمل على: (الرؤية المثالية، والرسالة، وتحديد الاحتياجات، وتحديد الأهداف الاستراتيجية)،

والمرحلة الثانية: وهي مرحلة التخطيط، وتشمل على: (تحليل الواقع باستخدام S.W.O.T، وتحديد الأهداف الطويلة وقصيرة الأجل، وصياغة الخطة الاستراتيجية)،

والمرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق والتطوير المستمر، وتشمل على: (إعداد الخطة التنفيذية، وتحليل الموارد وتأمينها، التقييم والتطوير المستمر، والتطبيق، وتحليل الفاعلية والإتقان) (Miclat، ٢٠٠٥م، ص٤٦).

شكل (١١)

نموذج Kaufman للتخطيط الاستراتيجي



*المصدر: (Miclat، ٢٠٠٥م، ص٤٧).

يتضح مما سبق أن تعدد نماذج عمليات التخطيط الاستراتيجي لم يكن سببه الاختلاف في جوهره، وإنما بسبب اختلاف التوجه الفكري والفلسفي لأصحاب هذه النماذج، وترتيبهم لأولويات تلك العمليات. واستندت الدراسة الحالية على نموذج كل من William Gulick، و نموذج Steiner، و نموذج Green، ونموذج Kaufman كأساس نظري لها، لما لعملياتهم من دور فعال في الإعداد للتخطيط عن طريق الخبراء المختصين، لمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، ولتحديد الرسالة والصورة الذهنية للمؤسسة وتحديد أهدافها الأساسية بوضوح، وتنفيذ خطتها الاستراتيجية والتأكد من التزام جميع افراد المؤسسة بالخطة لتحقيق أهدافها المنشودة، لذا اعتمدت عمليات التخطيط

الاستراتيجي التالية وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم).

رابعاً: أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره المنهج الذي يمكن به التعامل الفعال مع المستجدات الكثيرة، والتكيف مع المتغيرات السريعة، ومنذ مطلع ثمانينات القرن الماضي بدأت المؤسسات الحديثة والباحثة عن التطور والتجديد وتحقيق المنافسة الاتجاه إلى منهجية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف التالية:

١. التعامل والتكيف مع التحديات التي تواجه المؤسسة.
 ٢. تحديد الأسلوب التي تتعامل به المؤسسة مع المناخ العام والملائم داخلها.
 ٣. الاستجابة بكفاءة إلى الموارد والتغيرات المفاجئة والتعامل معها بفعالية.
 ٤. إجراء الإسقاطات لاستشراف المستقبل، واستنتاج الفروض والمتغيرات المحتملة، وتحليلها.
 ٥. المرونة المؤسسية حتى تتمكن من الأداء تحت الضغوط، ومن إدارة الأزمات.
- وهكذا يعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجية فاعلة وآلية قوية لتطوير الأداء في المؤسسات العامة والخاصة (عبد الموجود، ٢٠١٣م، ص٢٢). كما ذكر كل من الحريري وآخرين (٢٠٠٧م، ص٢٦٨-٢٦٩)، ومحمد (٢٠١٤م، ص٨٩) أهداف التخطيط الاستراتيجي، ومنها:

١. تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
٢. صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، والتأكد من تحقيق الترابط بينهما.
٣. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٤. وضع الخط الاستراتيجي العامة والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة.
٥. تهيئة البيئة الثقافية للمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية.
٦. إعداد القيادات الإدارية.
٧. تحسين عملية ومناخ صناعة القرار وتطوير مناخ العمل.
٨. إيجاد قاعدة بيانات دقيقة أمام المسؤولين ليتمكنوا من صنع القرارات.
٩. وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الإدارة العليا.
١٠. الرقابة وتقييم الأداء.

ويضيف ابن دهميش وآخرون (٢٠٠٩م، ص٢١٨) بأن من الأهداف التي يسعى لتحقيقها التخطيط الاستراتيجي هي توفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى، وتوفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المؤسسة في ضوء جوانب القوة والضعف لها، بالإضافة لتصميم خريطه تبين الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وآلية تحقيقها، ويضيف الصيرفي (٢٠٠٩م، ص٩٥) أن من أهداف التخطيط الاستراتيجي تزويد المؤسسة

بالفكر الرئيس لها، ويساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية، وتوجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا، ويزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال بالعاملين في الأقسام المختلفة داخل بيئة المؤسسة. ويوضح العجمي (٢٠٠٨م، ص٤١١-٤١٥) الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها في المؤسسات التعليمية، من أبرزها: تقديم وصف دقيق للمجتمع عن المؤسسة التعليمية، وإعطاء فكرة واضحة عن اتجاه وأهداف المؤسسة التعليمية، كما يعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وكذلك يحقق الثقافة السائدة في المؤسسة التعليمية.

مما لا شك فيه أن تلك الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها في المؤسسات، تُبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في أسلوب التفكير والعمل الاستراتيجي لزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة ومواجهة التغيرات البيئية عن طريق تحليل القدرات الذاتية، ويتم تحديد أوجه قوة وضعف المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية، يتم تحديد الفرص والتحديات المحتملة، ثم توضع صورة مستقبلية للمؤسسة واتجاهها، وتحديد البدائل وتقييمها لتحديد الاستراتيجية المتبعة لتحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها. كما يهيئ مزيداً من الإهتمام بالاتجاهات المستقبلية لها، وكذلك تحسين أسلوب صنع القرار، فالتخطيط الاستراتيجي يركز الإهتمام على القضايا المهمة التي تواجهها المؤسسة، كما يساعد صناع القرار على الوصول لما ينبغي اتخاذه تجاه تلك الأمور، ويساعد المؤسسات على صياغة رؤيتها الاستراتيجية والتعبير عنها بوضوح، وفضلاً عن ذلك يمكن مساعدتها على ممارسة أقصى درجات التوجيه في كافة المناطق التي تخضع لسيطرتها، بالإضافة لتسريع استجابة المؤسسة وتحسين الأداء، والتعامل بكفاءة مع سرعة الظروف المتغيرة.

ويضيف الوليد (٢٠١٠م، ص٦٨) أن التخطيط الاستراتيجي تكمن أهميته في أنه يخدم الإدارة على المدى الطويل، ويساعد في تغيير الخطط الفرعية، واختيار البدائل الممكنة في الوقت المناسب، والعمل على توفير المال والجهد والوقت، وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف ممكنة. ويرى البيشي (٢٠١٠م، ص٣١) أن الأهمية القصوى للتخطيط الاستراتيجي تكمن في قدرته على الحفاظ على المؤسسة، وضمان استمرارها حتى بعد رحيل مؤسسها، حيث تمر بمرحلة الأزمة، وهي مرحلة حرجة تفصل بين الحياة والموت، إلا أن حالة الأزمة لا تكون نهائية، حيث تحمل في طياتها الفرصة لإيجاد نظام جديد بالكامل. ويضيف الزنفلي (٢٠١٢م، ص٦٣-٦٤) أن التخطيط الاستراتيجي يكتسب أهميته من قدرته التحليلية والتفسيرية، سواء كان للبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فهذا التحليل يقدم معلومات مهمة عن الطاقة الإستيعابية والقدرة العطائية، كما ترشد القيادة إلى مواطن القوة والضعف في المؤسسة، و إلى مراكز القوى وأصحاب المصالح المتحمسين للتطوير، وهكذا يوجد اتفاق بشكل عام بشأن أهمية التخطيط الاستراتيجي، فهو يجعل المؤسسات تفكر وتتصرف بشكل يتسم بالفعالية والإيجابية والمبادرة بدلاً من رد الفعل السلبي. فيما يذكر كل من حمدان وإدريس (٢٠٠٩م، ص١٧-١٨) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من

منافعه المتمثلة بتزويد المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيس لها، كما يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات، ويفيد في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، كما يفيد المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسة المطروحة أمامهم، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المؤسسة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها، كما يساعد على تدريب المديرين ليكونوا قادة أكفاء بالإضافة لتنمية قدراتهم الإدارية، ويساعد على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، ويساعد المؤسسة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه، كما يضمن التخطيط الاستراتيجي النجاح للمؤسسة؛ أي أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية رسمية تؤدي إلى رصف ومحاذاة المؤسسة ككل (الأفراد، والعمليات، والاجراءات، والموارد) مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة.

للتخطيط الاستراتيجي دوراً حيوياً ومحورياً في تطوير مؤسسات التعليم بمراحله المختلفة لأن هذا التطوير يجب أن يستند إلى رؤية مستقبلية ترسم صورة النجاح لما ينبغي أن تكون عليه مؤسسات التعليم، فأهداف التعليم تكون أهدافاً مستقبلية، وبرامجه ومناهجه وتعلم البحث والاكتشاف والإبداع، وكذلك الدور التنموي المتمثل في بناء الطاقات البشرية وتطوير المهارات والكفايات، ولخص عبد الموجود (٢٠١٣م، ص٣٧) أهم الحثيات التي فرضت حتمية وجدوى تبني التخطيط الاستراتيجي بمنهجياته، وأدواته، وأساليبه من أجل إحداث تطوير جذري في وظائف المؤسسات وعملياتها ونواتجها، ومنها: تحول التعليم إلى صناعة معقدة، واستثمار عالي التكلفة، سواء كان في الجوانب الرأسمالية أو الموارد البشرية، وذلك بسبب الثورة الصناعية، كذلك زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، والتأكيد على جوانب الكيف (الكفاءة والفعالية)، والمساءلة المؤسسية، ومن أجل تمكين المؤسسات من التنافس في عالم الاقتصاد الكوني، ومواجهة الضغوط البيئية وتحديات الحاضر ومحاذير المستقبل فلا بد من تحول استراتيجي ينقل المؤسسة من الإدارة التسييرية إلى الإدارة الاستراتيجية، وتكامل التطوير المؤسسي واستدامته يعني نشر ثقافة التحول الاستراتيجي بعناصرها المختلفة، وتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة باستخدام منهجيات وآليات التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق معدلات عالية من التنمية البشرية حتى تتمكن المؤسسة من ملاحقة التغير المعرفي والتقدم المتسارعين، وبناء قواعد البيانات التي تحتاجها القيادة والمخططون معاً من أجل ملاحقة التطور والتمكن من تحقيق التنافس للمؤسسة محلياً، وعالمياً، وتحقيق توجه الإدارة بالأداء حتى تسهل المحاسبة ومكافحة الفساد الإداري، وربط حركة المؤسسة بتحقيق الجودة ورفع معدلات الأداء المؤسسي.

خامساً: عمليات التخطيط الاستراتيجي:

ومن خلال استعراض العديد من المصادر، فإننا لا نجد اختلافاً جوهرياً في مكونات عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإنما نجد اختلافات في التركيز أو التفصيل على البعض من هذه المكونات (الغالب)

(وإدريس، ٢٠٠٩م، ١٣٢). يتكون نموذج William Gulick من خمس مراحل، وهي: (مرحلة تحديد المهمة، والأهداف، واستراتيجية المؤسسة، ومرحلة التحليل والتشخيص، ومرحلة الاختيار، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة التغذية بالمعلومات). ويتكون نموذج Steiner ست مراحل: (مرحلة الإعداد للتخطيط، ومرحلة بناء الخطة، ومرحلة الخطة متوسطة المدى، ومرحلة الخطة قصيرة المدى، ومرحلة التطبيق، ومرحلة التقييم والمراجعة). وفي نموذج Green من أربع مراحل، وهي: (مرحلة فحص وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة التعليمية، ومرحلة تحديد أو تطوير رسالة المؤسسة التعليمية وأغراضها العامة، ومرحلة التوجهات الاستراتيجية، ومرحلة التطبيق). وفي نموذج Kaufman من ثلاث مراحل، وهي: (مرحلة الرؤية الكلية، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التطبيق والتطوير المستمر). وتأسيسًا لما سبق تعتمد الدراسة الحالية على عمليات التخطيط الاستراتيجي التالية: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم)، وهي على النحو التالي:

١. الإعداد للتخطيط:

تعتبر هذه العملية أولى عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويقصد بمرحلة الإعداد للتخطيط عند Dolence (٢٠٠٤م، ص٦) اتفاق يعكس القرارات بشأن كيفية إجراء وتطبيق التخطيط بهدف تحضير وتمهيد المؤسسة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال توجيه التفكير الجماعي، والجهود التنظيمية، والأهداف، والغايات، ويوفر توجيهًا واضحًا للمشاركين، ويحدد الأولويات وترتيبها لتصبح محور اهتمام جميع العاملين في المؤسسة، وتعد من العمليات المهمة والحיוوية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تحقيق الخطة لأهدافها وغاياتها المرسومة، والبدء بهذه المرحلة يعين الجامعة ويدفعها إلى الأخذ بمنهجية التخطيط الاستراتيجي كخيار حتمي وأداة للتغيير، بالإضافة إلى مساعدتها على معرفة مدى جاهزيتها للتخطيط الاستراتيجي، وفيها يقرر المسؤولون الإداريون الأشخاص الذين سيكونون ضمن فريق التخطيط وطول الفترة التي تستغرقها عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن الذي سيقوم بالبحث وتجميع المعلومات المطلوبة، ويتم في هذه الخطوة: اختيار فريق التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتحديد المعلومات ومصادرها (إنشاء قاعدة بيانات)، وتأمين الموارد المطلوبة، وتحديد المدة الزمنية (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧م، ص٢٧٥).

٢. التحليل الاستراتيجي:

ويقصد به التحليل الاستراتيجي للبيئة، وهي مراجعة كل من البيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة فيها، والبيئة الخارجية للتعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة (المرسي وآخرون، ٢٠٠٧م، ص٢١). ويضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليهما. والعناصر الاستراتيجية هي المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلبًا أو إيجابًا على عمل المؤسسة في المستقبل، وينقسم التحليل البيئي للمؤسسة إلى قسمين:

١) تحليل البيئة الخارجية: حيث تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتحليلها من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة للتخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الظروف المحيطة بها في فترة زمنية محددة، وبذلك تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة.

٢) تحليل البيئة الداخلية: ويقصد بها إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، ونقاط القوة والضعف فيها، وتحديد العوامل الاستراتيجية فيها، وهذه العوامل تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة السائدة فيها، وفي مواردها، وإمكانياتها المتاحة التي ستشكل مطلبًا هامًا وحيويًا من متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي فيها (القطامين، ٢٠٠٩م، ص ٧٧-٨١).

وتعد مصفوفة "S.W.O.T" كما في الشكل رقم (١٢) أداة متكاملة لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية (مرسي، ٢٠٠٨م، ص ١١٦)، حيث تهدف إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وتمثل (S) عوامل القوة Strengths، وتمثل (W) عوامل الضعف Weaknesses للعناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة. أما (O) فتمثل الفرص المتاحة Opportunities، وتمثل (T) المخاطر والتهديدات Threats التي تعمل ضد محاولات المؤسسة من الاستفادة من الفرص للعناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمؤسسة (القطامين، ٢٠٠٩م، ص ٩٠).

الشكل (١٢)

مصفوفة "S.W.O.T"

عوامل الضعف Weaknesses	عوامل القوة Strengths	القوة الضعف
التغلب على عوامل الضعف بالاستخدام الجيد للفرص المتاحة	استخدام عوامل القوة لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة	الفرص Opportunities
محاولة تقليل عوامل الضعف وتجنب التهديدات المحتملة	استخدام عوامل القوة لتجنب الآثار السلبية للتهديدات المحتملة	التهديدات Threats

*المصدر: (مرسي، ٢٠٠٨م، ص ١١٦).

٣. صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الرسالة أنها الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله، ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث تكون إمكانياتها ومواردها قادرة على إنجاز رسالة المؤسسة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية، أي تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية لها (القطامين، ٢٠٠٩م، ص ١١٩-١٢٠). ويقصد بصياغة الرؤية الاستراتيجية أنها الصورة النهائية التي تريد مؤسسة ما أن تكون عليها (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧م، ص ٢٧٧).

ويعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية الفعالة وتحقيقها، فهي منهج للتخطيط الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة. وتبين الرؤية اتجاه المؤسسة، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال إتجاهه. ووفق أحمد (٢٠١٥م، ص١١) بين مفهوم الرؤية والرسالة، فتختلف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، ومجال عملها، والفتة المستهدفة بخدماها. أما صياغة الأهداف الاستراتيجية فيقصد بها أنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وترتبط ببعد زمني محدد لإنجازها، وينتج عنها تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها.

ومن معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية:

- الصياغة الكمية: أي يعبر عن الأهداف بقيم رقمية واضحة.
- الإرتباط ببعد زمني محدد: أي تحديد تاريخ محدد لإنجاز الأهداف من خلاله.
- قابلية الأهداف للإنجاز خلال البعد الزمني المحدد: أي مناسبة الأهداف مع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة (القطامين، ٢٠٠٩م، ص١٢٠-١٢٣).

٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تعتبر مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من أهم عمليات عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطة والسياسات يؤدي للفشل، والتنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط الغير مناسب (الصيرفي، ٢٠٠٩م، ص٢٣٥). وتنفيذ الخطة الاستراتيجية هو عملية وضعها موضع التنفيذ، وهي ببساطة مجموعة الأنشطة الضرورية لتنفيذ الخطة بالكامل، ويتم ذلك عن طريق ترجمتها لخطط تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج، واجراءات العمل المختلفة، وتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية. فيؤدي التنفيذ الفعال لتحقيق عدد من المكاسب أهمها: النجاح في تحقيق الأهداف، وتجنب الأساليب التقليدية للفشل، كما أن المؤسسة التي تقوم بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بفعالية تساهم في تعزيز قدراتها على العمل في المستقبل، حيث تكتسب ذخيرة واسعة من الخبرة والمعرفة والتقنية، وبالتالي تكون في موقع أفضل للقيام بتغييرات في المستقبل (الزنفلي، ٢٠١٢م، ص١٤١-١٤٢).

٥. المتابعة والتقييم:

مرحلة التقييم والمتابعة تعد من العمليات الأساسية والمهمة في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات، وهي تمثل المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على إنجاز المؤسسة لأهدافها المحددة مسبقاً (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧م، ص٢٨٢). وذكر ابن دهبش وآخرون (٢٠٠٩م، ص١٩٨) أن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنتهي بمجرد وضع الخطة وتنفيذها؛ بل تمتد للمتابعة الدائمة، والتقييم المستمر، وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه أو انحرافه عن الخطة المحددة لتلافي حدوث أي انحراف، والتعرف على مشكلات التنفيذ. وتتمثل عمليات المتابعة

والتقويم في مجموعة العمليات المستمرة للتحقق من أن تنفيذ البرامج المدرجة في الخطة يتم وفق الخطوات المتفق عليها لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن التنفيذ يتم بالكم والكيف والتكلفة المقررة لذلك، وفي حدود الإطار الزمني المحدد، وبجودة عالية وفق المواصفات والمقاييس الموضوعية، وتتلخص هذه العمليات بمقارنة ما تحقق فعلاً بما كان مخططاً له، ويتم التحقق في مرحلة المتابعة والتقويم من الأمور التالية:

أ- أن التنفيذ يتم وفق المدة الزمنية المحددة.

ب- أن تكلفة الأعمال في حدود المبالغ المعتمدة.

ت- أن التنفيذ يتم بالجودة المطلوبة.

ث- يتم رصد مشاكل التنفيذ ونقلها للإدارة للتغلب عليها.

ج- التعرف على مدى الانحراف عن أهداف التخطيط الاستراتيجي وتحديد أسبابه وتصحيحها(العسكر وآخرون، ٢٠٠٩م، ص٣٩).

● علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي:

تساهم ممارسة عمليات إدارة المعرفة في التطوير الإداري للمؤسسات، وتطوير أساليبها والقدرة على حل المشكلات، مما يؤثر إيجابياً على عملية التخطيط الاستراتيجي، ويساعد في تطوير الهياكل والمؤسسات. وأوضح عبيد (ب.ت.) أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تركز على استخدام مصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية بشكل فعلي، وعلى الجهد المشترك بين أفراد المؤسسة لمشاركة المعلومات وتبادلها، وتطوير الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير قاعدة للبيانات والمعلومات لأفراد المؤسسة، وتفعيل قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها المتاحة بشكل فعال، مما يؤدي إلى التطوير والتجديد فيها وتحقيق أهدافها المنشودة، وأضاف معلا (٢٠٠٤م) أن فاعلية التخطيط الاستراتيجي تركز على وجود التطبيق الفعلي لمخرجات نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفيه ذات جودة عالية. وبذلك تتضح أهمية فعالية إدارة المعرفة وتوفيرها في المؤسسات، فعرفها خريف (٢٠٠٩م، ص٢٣٩) بأنها تمثل: "مجموعة من الأنشطة التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، واستخدامها، وتنظيمها، ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات، ورسم عمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي". والتي من أهم أهدافها توفير المعرفة للمؤسسة على نحو دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة لتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (الزريقات، ٢٠١١م، ص٤٦٠).

كما تنبع أهمية تطبيق إدارة المعرفة كونها تستثمر المقدرات والجدارات الجوهرية في المؤسسة بأسلوب كفوء وفعال، وتوظيفها لتحسين فاعلية استراتيجيتها الكلية وتطويرها، وتوجه المؤسسة لكيفية ضبط موجوداتها الفكرية ومعالجتها

واستثمارها، كما تعمل على تحسين الأداء في المؤسسة والإرتقاء بالعملية الإدارية نحو الأفضل، وتسهم في تنمية شبكات العمل وربط الأفراد فيما بينهم بغرض تقاسم المعرفة وتشاركها وتبادلها ونشرها، كما أنها تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها (حسن، ٢٠٠٨م، ص ٢٢-٢٥). ويتفق (Biro 2009) مع ذلك، حيث أكد على فاعلية استخدام المعرفة كأهم الموارد التنظيمية في المؤسسات بشكل منهجي ومنظم من أجل تحقيق الفاعلية للتخطيط الاستراتيجي والعمليات الإدارية والبرامج المطلوبة. وأكد معلا (٢٠٠٤م) أن دور الإدارة يتجسد في توجيه وتوظيف المعارف لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد، وذلك من خلال تطويع هذه المعرفة ووضعها ضمن الصياغة الاستراتيجية التي تحددها الإدارة لما يجب عليها القيام به بكفاءة وفاعلية. وأشار (Johnson 2000) إلى أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة لاتخاذ القرارات الريادية بصورة منهجية وبأكبر قدر من المعرفة بالمستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج المترتبة عليها من خلال التغذية الراجعة.

وحدد كل من Kidwell, Linda, and Johnson (٢٠٠٠م، ص ٣٣) الفوائد الناتجة عن تطبيق عمليات إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، والتعليم العام بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، والتي من أبرزها: تحسين القدرة على دعم التوجه نحو لامركزية التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار، وتحسين عملية تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للحد من عبء إعداد التقارير المكررة التي تعاني منها العديد من المؤسسات اليوم، وتعزيز القدرة على القيام بالتطوير العصري وخطط استراتيجية متطورة تركز على السوق، وتشارك المعرفة في الداخل مع المؤسسات المناظرة للبدء في إنشاء وابتكار "المؤسسة المتعلمة" التي تستجيب لاتجاهات السوق.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا القسم أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، وتم مناقشة الدراسات السابقة وفق الترتيب الزمني لإجرائها من الأقدم إلى الأحدث، وصنفت إلى ثلاثة أقسام وهي: دراسات تناولت إدارة المعرفة، ودراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي، ودراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة :

أجرى العتيبي (٢٠٠٦م) دراسة بعنوان: "إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى". هدفت لتحديد أهمية عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها من وجهة نظر جميع العاملين بالوظائف القيادية والإدارية بجامعة أم القرى، كما اقتصرت الدراسة على عمليات إدارة المعرفة وهي: تنظيم المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف

القيادية والإدارية بجامعة أم القرى، ونظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، وتم أخذ عينة للدراسة حيث بلغ عددهم (٥٠٠) من العاملين بالوظائف القيادية والإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة عملية توليد المعرفة كانت ايجابية تلتها عملية تنظيم المعرفة ومشاركتها. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ادراك العاملين بجامعة أم القرى لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وممارستهم لعملياتها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهلات العليا (ماجستير-دكتوراه)، كما ظهرت الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح الأكثر خبرة، كذلك ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمل الحالي ولصالح الأعلى مستوى وظيفي مما أكد أهمية إدراك القيادات العليا لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملياتها.

هدفت دراسة Norrini & Muhammad (٢٠١١م) التي بعنوان: "ممارسة إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي في المؤسسة العامة للتعليم العالي في جامعة مارا للتكنولوجيا (UITM) تيرينجانو، ماليزيا"، إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة والأداء الأكاديمي في المؤسسة العامة للتعليم العالي في جامعة مارا للتكنولوجيا (UITM) تيرينجانو، ماليزيا. واشتملت ابعاد عمليات إدارة المعرفة على: (توليد المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، واستخدامها). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والأكاديميين في جامعة مارا للتكنولوجيا (UITM) تيرينجانو، البالغ عددهم (١٨٦) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزينها، وتبادلها، واستخدامها) كانت بدرجه عالية، كما وجدت علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لعمليات إدارة المعرفة وفاعلية الأداء الأكاديمي.

وهدف دراسة كل من الأغا، وأبو الخير (٢٠١٢م) التي بعنوان: " واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها"، للتعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها. واشتملت أبعاد عمليات إدارة المعرفة على: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتنظيم المعرفة، ونشر المعرفة، والرقابة والتقييم، والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الأكاديميين في جميع جامعة القدس المفتوحة، وتم أخذ عينة عددها (٢٥٠) مشرفاً أكاديمياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً، فجاء تطبيق عملية نشر المعرفة بالمرتبة الأولى، وتلاه في المرتبة الثانية تطبيق عملية توليد المعرفة، وفي المرتبة الثالثة تطبيق عملية تشخيص المعرفة، وفي المرتبة الرابعة عملية تنظيم المعرفة، وفي المرتبة الخامسة عملية المتابعة لعمليات إدارة المعرفة، وفي المرتبة السادسة عملية الرقابة والتقييم. كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة الدكتوراه. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

كما هدفت دراسة أبو العلا (٢٠١٢م) التي بعنوان: "درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، للتعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التنظيم، والتوليد، والتشارك، والتطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف والبالغ عددهم (١٣٥) عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة على أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن ممارسات ايجابية وأخرى سلبية، وأن الترتيب التنازلي للأهمية كما يلي: التنظيم، والتوليد، والتشارك، والتطبيق، فكان ممارسة عملية تنظيم المعرفة، وعملية توليد المعرفة لدى أفراد مجتمع الدراسة بدرجة عالية، أما ممارسة عملية تشارك المعرفة، وعملية تطبيق المعرفة بدرجة متوسطة.

أجرى كل من Mavodza & Ngulube (٢٠١٢م) دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر موظفي جامعة نيويورك". هدفت إلى معرفة مبادئ إدارة المعرفة، وممارسة عملياتها وتشمل: (تخزين المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، ونشر المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطوير المعرفة) في كلية نيويورك وتطوير ادائها. وتكونت عينة الدراسة من (١٧,٥%) من موظفي جامعة نيويورك البالغ عددهم (٧٩) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة أفراد عينة الدراسة لعملية نشر المعرفة وتوزيعها وتخزينها كان بدرجة عالية، تليها ممارستهم لكل من عملية اكتساب المعرفة وتنظيمها وتطويرها.

أجرى Badah (٢٠١٢م) دراسة بعنوان: "ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري من وجهة نظر موظفي وزارة التعليم العالي والبحوث العلمية في الأردن". هدفت للتعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وهي: (تطبيق المعرفة، وتبادل المعرفة، وتوليد المعرفة) لموظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن. وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات ودوائر وزارة التعليم العالي البالغ عددهم (١٥٣) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة تطبيق وتبادل وتوليد المعرفة كانت مرتفعة، ودرجة التمكين الإداري للموظفين عالية، وأن هناك علاقة إرتباطية بين عمليات إدارة المعرفة ودرجة التمكين الإداري للموظفين.

وهدف دراسة الشبيبي و عبدالمجيد (٢٠١٣م) التي بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك"، إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. اقتصرت الدراسة على جوهر عمليات إدارة المعرفة وهي: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (استاذ مساعد، واستاذ مشارك، واستاذ) في بعض كليات جامعة تبوك البالغ عددهم (٢٥٠) من الذكور والاناث. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لجميع عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة. و لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لجميع عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والجنس لكل من توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لكل من توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير التخصص وجاءت الفروق لصالح الأقسام العلمية، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لعملية توزيع المعرفة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

هدفت دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) التي بعنوان: "مستوى ممارسة ادارة المعرفة جامعة البلقاء من وجهة نظر الاداريين العاملين في الادارة العليا والوسطى"، إلى التعرف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا. حيث مجالات عمليات إدارة المعرفة هي: (تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتنظيم المعرفة، واسترجاع المعرفة، وإدامة المعرفة). واستطلعت رأي العينة البالغ عددهم (١٩٨) إداريًا في الإدارة الوسطى والعليا. وأظهرت نتائج الدراسة إلى ان مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت متوسطة في جميع مجالاتها ، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة تبعًا لمتغير مستوى الإدارة (إدارة عليا-إدارة وسطى)، وعدد سنوات الخبرة.

ثانيا: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي :

أجرى الدجني (٢٠٠٦م) دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في غزة في ضوء معايير الجودة"، هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، واتجاهات إدارة الجامعة الإسلامية في غزة نحوه ومدى ممارستهم له. حيث درس مراحل التخطيط الاستراتيجي وهي: (مرحلة الإعداد، ومرحلة صياغة رسالة الجامعة وأهدافها وقيمتها، ومرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية). وطبقت أداة الدراسة على عينة من جميع أعضاء مجلس الجامعة، ومساعدى العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء وحدة الجودة، ومدراء الدوائر، وفريق التخطيط في الجامعة والبالغ عددهم (١١٧) فردًا. وأظهرت نتائج الدراسة على أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، كما لديهم اهتمام عالي بالتخطيط الاستراتيجي، كما دلت النتائج على أن درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لعملية صياغة رسالة الجامعة وأهدافها وقيمتها، وعملية الرقابة والتقييم كان بدرجة مرتفعة، وممارستهم لعملية اعداد الخطة كان بدرجة ضعيفة.

وأجرى شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) دراسة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها"، هدفت إلى بناء نموذج لمراحل التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم الكشف عن درجة ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وتقديم مقترحات إلى المسؤولين في جامعة تشرين لممارسة التخطيط الاستراتيجي. حيث مراحل التخطيط الاستراتيجي هي: (الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الإتجاه

الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، الضبط الاستراتيجي). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة تشرين البالغ عددهم (٨٦٨)، حيث تم أخذ نسبة (١١٪) منهم وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٩٦) من الإداريين. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة لكل من: مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي، ومرحلة التحليل الاستراتيجي، ومرحلة الاتجاه الاستراتيجي، ومرحلة الصياغة الاستراتيجية، ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ومرحلة الضبط الاستراتيجي. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وهدف دراسة بشير (٢٠١٢م) التي بعنوان: "درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها"، إلى التعرف على درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. حيث عمليات التخطيط الاستراتيجي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتقييم والمتابعة). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، والأقصى، والأزهر) والبالغ عددهم (١٥٨) عضواً. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن موافقة أفراد مجتمع الدراسة على ممارسة كليات التربية لعمليات التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية لجميع المراحل، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وجاءت الفروق تبعاً لمتغير الجامعة وكانت لصالح الجامعة الإسلامية، وملتغير الرتبة الأكاديمية وكانت لصالح استاذ مشارك فأعلى بين افراد مجتمع الدراسة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين أفراد مجتمع الدراسة.

هدفت دراسة الصانع (٢٠١٣م) التي بعنوان: "درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم"، إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الجودة من وجهة نظرهم. وتضمنت مجالات التخطيط الاستراتيجي على: (مرحلة ما قبل التخطيط الاستراتيجي، ومرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومجال التقييم، ومجال التنبؤ، ومجال صنع القرار، ومجال إدارة المشروع). وتكونت أفراد عينة الدراسة من (٤٧) عميد ونائب. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت بدرجة مرتفعة، حيث جاء بالمرتبة الأولى مجال صنع القرار، وفي المرتبة الثانية إدارة المشروع، وفي المرتبة الثالثة مجال التقييم، وفي المرتبة الأخيره مرحلة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. و لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات افراد عينة

الدراسة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعًا لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح الأقل من ٥ سنوات. وظهرت علاقة إيجابية بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أجرى حلس (٢٠١٣م) دراسة بعنوان: "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين". هدفت الكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، والرؤية المستقبلية، والقيم، والأهداف الاستراتيجية) في الجامعة الإسلامية بغزة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات. وتكون أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الإسلامية البالغ عددهم (٦٠) عضو هيئة تدريس. وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأعلىها هو مجال الرؤية الاستراتيجية، وبعدها مجال قيم الجامعة، وبعدها مجال الأهداف الاستراتيجية، وأقلها مجال رسالة الجامعة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية تعزى تبعًا لمتغير الخبرة، والرتبة العلمية، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية وجاءت لصالح الكليات الانسانية مقارنة بالكليات العلمية.

هدفت دراسة زعبي (٢٠١٤م) التي بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. حيث مجالات التخطيط الاستراتيجي هي: (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي). وتكون أفراد مجتمع الدراسة من (١٨٠) موظفًا من العاملين في الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث جاء بالمرتبة الأولى الرؤية الاستراتيجية، وفي المرتبة الثانية الأهداف، وفي المرتبة الثالثة الرسالة، وفي المرتبة الرابعة التحليل الاستراتيجي، وفي المرتبة الخامسة الخيار الاستراتيجي. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى تبعًا لمتغير المؤهل العلمي والوظيفة الحالية وجاءت الفروق لصالح حاملين شهادة الدكتوراة، ولصالح الشاغلين منصب العميد، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير كل من الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة Rabee (٢٠١٤م) التي بعنوان: "درجة تأثير ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي على فعالية المؤسسات التعليمية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، لمعرفة درجة ممارسة القيادات للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده هي: (الرسالة، التحليل، الأهداف، والخطة) في جميع المراحل الدراسية في الجامعات الأردنية الأهلية. وتكون

أفراد مجتمع الدراسة من النواب وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في (٢) من الجامعات الأهلية في الاردن والبالغ عددهم (٢٨) قائد. وأظهرت نتائج الدراسة إلى فاعلية التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات التعليمية، كذلك أظهرت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادات لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة عالية وإيجابية في الجامعات الأردنية الأهلية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي :

هدفت دراسة Jung-Chi Pai (٢٠٠٦م) التي بعنوان: "أثر العلاقة بين تبادل المعرفة والتخطيط الاستراتيجي على نظم المعلومات في الشركات"، إلى معرفة العلاقة بين عملية مشاركة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي واثره على تكنولوجيا نظم المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من وحدة موظفي نظم المعلومات والتكنولوجيا في الشركات، البالغ عددهم (٨٠٥) موظف في شركة في تايوان. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عملية مشاركة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، كما ظهرت فاعلية مشاركة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات.

هدفت دراسة يعقوب (٢٠١٢م) التي بعنوان: "أثر مساهمة ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي"، لإيجاد العلاقة ودرجة التأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وابتكار المعرفة) في التخطيط الاستراتيجي للشركة العامة للسمنت الشمالية. وتكونت عينة الدراسة من العاملين الذين لديهم معرفة كافية عن مهام شركتهم والمعامل التابعة لها فضلاً عن كونهم من الذين يشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقادرين على تقديم الاستشارات الضرورية، والبالغ عددهم (٦٠) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن لعمليات إدارة المعرفة دور كبير وحيوي في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لصالح مركز المدير، و لمتغير التحصيل العلمي لصالح حاملي شهادة البكالوريوس، و لمتغير عدد السنوات لصالح بلغت عدد سنوات خدمتهم من ٦-١٠ سنوات. وتوجد علاقة ارتباطية قوية وموجبه بين إدارة المعرفة بعملياتها كافة من جهة وبين التخطيط الاستراتيجي ضمن مكوناته كافة في الشركة من جهة أخرى، وهنالك تأثير معنوي لإدارة المعرفة بكل عملياتها في التخطيط الاستراتيجي بكل مكوناته في الشركة قيد البحث.

وهدفت دراسة حسين (٢٠١٤م) التي بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الإعتماد الأكاديمي"، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وانشاء وتطوير المعرفة، وتصنيف وتخزين المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة) والتخطيط الاستراتيجي والمتضمن: (التحليل البيئي، والرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، الخطة التنفيذية) في الجامعات المصرية، ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لها. ونظراً لكبر حجم أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات المصرية، اقتصرت الدراسة على ثلاث جامعات وهي: (جامعة طنطا، وجامعة القاهرة، وجامعة كفر الشيخ)، وتكونت عينة

الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية البالغ عددهم (٣٧٤)، والقيادات الإدارية البالغ عددهم (٨٩٨). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وانشاء وتطوير المعرفة، وتصنيف وتخزين المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة) والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، كما أظهرت النتائج لوجود اختلاف حقيقي بين اتجاهات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية نحو ممارسة كل من: (تشخيص المعرفة، وانشاء وتطوير المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة) لصالح القيادات الأكاديمية نظرًا لاختلاف المستوى التعليمي بينهما، في حين لم تتفوق القيادات الإدارية الا في ممارسة تشخيص المعرفة، كما لم يظهر اختلاف حقيقي بين اتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو ممارسة كل من: تصنيف وتخزين المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة. وظهر اختلاف حقيقي بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة بالجامعات المصرية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من: (التحليل البيئي، والرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، الخطة التنفيذية) وجاءت الفروق لصالح القيادات الأكاديمية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لإدارة المعرفة، كدراسة ابو العلا (٢٠١٢م)، & Mavodza و Ngulube (٢٠١٢م)، و Badah (٢٠١٢م)، و دراسة الثبيتي و عبدالمجيد (٢٠١٣م) ، و عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في اهدافها اذ هدفت جميعها إلى التعرف على درجة ممارسة أفراد مجتمع الدراسة لعمليات إدارة المعرفة. وتتفق ابعاد عمليات إدارة المعرفة في الدراسة الحالية مع كل من دراسة ابو العلا (٢٠١٢م)، و Badah (٢٠١٢م) في (توليد المعرفة، وتطبيق المعرفة)، & Ngulube & Mavodza (٢٠١٢) في (توزيع المعرفة، وتطوير المعرفة)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٦م)، والأغا وأبو الخير (٢٠١٢م) في توليد المعرفة، وكذلك تتفق مع الثبيتي وعبدالمجيد (٢٠١٣م) في (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ودراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) في (تحديد المعرفة، توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة).

وعلى الرغم من هذا الاتفاق في غالبية الدراسات السابقة لإدارة المعرفة مع الدراسة الحالية إلا أنها اختلفت عنها في مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة التي تم تطبيق الدراسات عليها كدراسة العتيبي (٢٠٠٦م) طبقت على جميع العاملين بالوظائف القيادية والإدارية بجامعة أم القرى، ودراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م) طبقت على المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، وطبقت دراسة أبو العلا (٢٠١٢م) على اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في الطائف، ودراسة & Ngulube & Mavodza (٢٠١٢) طبقت على منسوبي جامعة نيويورك، ودراسة Badah (٢٠١٢م) طبقت على الموظفين الإداريين في مديريات ودوائر وزارة التعليم العالي في الأردن، ودراسة الثبيتي وعبدالمجيد (٢٠١٣م) طبقت على اعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، ودراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) التي طبقت على اداري الإدارة الوسطى في جامعة البلقاء.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة لإدارة المعرفة في تناولها بعضاً من متغيرات أداة الدراسة الحالية ومنها : (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، كدراسة العتيبي (٢٠٠٦م) في (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)، والأغا وابو الخير (٢٠١٢م) في عدد سنوات الخبرة، والثبتي وعبدالمجيد (٢٠١٣م) في متغير الجنس، وعبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) في (المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

كذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي كدراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م)، ودراسة بشير (٢٠١٢م)، وكذلك دراسة الصانع (٢٠١٣م)، ودراسة Rabee (٢٠١٤م) نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في أهدافها إذ هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أفراد مجتمع الدراسة لمراحل التخطيط الاستراتيجي. وتتفق ابعاد مراحل التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية مع كل من دراسة بشير (٢٠١٢م) في (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وقرار الخطة وتنفيذها، والتقييم والمتابعة). ودراسة الدجني (٢٠٠٦م) في (الإعداد للتخطيط، والتقييم)، ودراسة شرف وعامر وعطيه (٢٠١١م) في (التحليل، والتنفيذ)، ودراسة الصانع (٢٠١٣م) في (التنفيذ، والتقييم)، ودراسة زعيبي (٢٠١٤م) و Rabee (٢٠١٤م) في التحليل الاستراتيجي.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق في غالبية الدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي مع الدراسة الحالية إلا أنها اختلفت عنها في مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة التي تم تطبيق الدراسات عليها كدراسة الدجني (٢٠٠٦م) طبقت على جميع اعضاء مجلس الجامعة الإسلامية في غزة، ودراسة شرف وعامر وعطيه (٢٠١١م) طبقت على جميع الإداريين في جامعة تشرين، ودراسة بشير (٢٠١٢م) طبقت على اعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية، ودراسة الصانع (٢٠١٣م) طبقت على عمداء ونواب الكليات الجامعية في محافظات الوسط، ودراسة حلس (٢٠١٣م) التي طبقت على اعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية في غزة، ودراسة زعيبي (٢٠١٤م) وطبقت على الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة، ودراسة Rabee (٢٠١٤م) طبقت على القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية.

وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة للتخطيط الاستراتيجي في تناولها بعضاً من متغيرات أداة الدراسة الحالية ومنها : (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، ودراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) في (الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخبرة)، ودراسة بشير (٢٠١٢م) في (الدرجة العلمية)، ودراسة الصانع (٢٠١٣م) في (الجنس، والدرجة العلمية)، ودراسة حلس (٢٠١٣م) في (المنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، ودراسة زعيبي (٢٠١٤م) في (الدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي).

ويلاحظ أيضاً من عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي كدراسة Jung-Chi Pai (٢٠٠٦م)، ودراسة يعقوب (٢٠١٢م)، ودراسة حسين

(٢٠١٤م). وعلى الرغم من هذا الاتفاق نجد أن الدراسة الحالية اختلفت عنها في مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة التي تم تطبيق الدراسة الحالية عليها، كدراسة Jung-Chi Pai (٢٠٠٦م) التي طبقت على موظفي نظم المعلومات والتكنولوجيا في تايوان، ودراسة يعقوب (٢٠١٢م) والتي طبقت على جميع العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية، ودراسة حسين (٢٠١٤م) طبقت على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المصرية.

تسعى الدراسة الحالية نتيجة لأهمية توافر عمليات ادارة المعرفة في فعالية تطبيق العمليات الادارية كالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الدراسات السابقة، لمعرفة درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ودرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقويم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وتتم الدراسة الحالية بمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة ودرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

الفصل الثالث



منهجية الدراسة واجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

- خصائص أفراد مجتمع الدراسة

ثالثاً: بناء أداة الدراسة وتطويرها

- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة
- اجراءات تطبيق أداة الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

منهجية الدراسة واجراءاتها

سلط هذا الفصل الضوء على المنهجية العلمية التي اتبعت في هذه الدراسة من حيث المنهج الذي استخدمته، وتحديد ووصف مجتمع الدراسة، وخطوات إعداد أداة الدراسة، واجراءات التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة تحليل بيانات الدراسة؛ للوصول إلى النتائج الخاصة بهذه الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية وهي التعرف على درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ودرجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم)، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة كم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ودرجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم، لذا استخدم المنهج الوصفي الارتباطي والذي عرفه بحيث (٢٠١٢م، ص٢٧٧) بأنه ذلك البحث الذي يدرس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وغالباً ما تصنف هذه البحوث ضمن الدراسات الوصفية لأنها تقوم أساساً على وصف الحالة الراهنة مثل البحوث الوصفية، إلا أنها لا تقف عند حد الوصف الكيفي فقط وإنما تتعداها إلى الوصف الكمي الرقمي الذي يحدد درجة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويضيف العساف (٢٠١٢م، ص٢٣٩) كون ذلك يتعدى إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (ذكور، وإناث) من أعضاء وعضوات الهيئة التدريسية المكلفين والمعيّنين على مناصب ادارية في جامعة القصيم وهم: (عمداء الكليات ووكلاؤهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ووكلاؤهم، ووكلاء رؤساء الأقسام، وعمداء العمادات المساندة ووكلاؤهم). وبلغ عددهم الإجمالي (٢٦٠) قائد وقائدة في جامعة القصيم حسب احصائيات النظام الأكاديمي في جامعة القصيم، يبلغ عدد عمداء العمادات المساندة (١٢) من الذكور، و(١) من الإناث، وعدد عمداء الكليات (٣٥) من الذكور، و(٢) من الاناث، وعدد وكلاء العمادات المساندة (١٤) من الذكور، و(٥) من الإناث، وعدد وكلاء الكليات (٤٢) من الذكور، و(١٨) من الاناث، وعدد رؤساء الأقسام (٦٧) من الذكور، و(٦٤) من الاناث في جامعة القصيم، علماً بأن بعض رؤساء الأقسام هم مشرفون على الأقسام (جامعة القصيم- مركز المعلومات، ١٤٣٥-١٤٣٦هـ). وتم توزيع (٢٦٠)

استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وكان العائد منها (٢٣٠) استبانة وجد منها (١٦) استبيانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال بياناتها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات المسترجعة (٢١٤) استبانة أي ما يعادل نسبة (٨٢%) من الاستبيانات الموزعة وهي نسبة مناسبة لأجراء عمليات التحليل الإحصائي، وبهذا قد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٢١٤) من القيادات الأكاديمية.

• خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

تم وصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة في البيانات الشخصية التالية: الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة، والتي تظهر في الجداول التالية (١-٤).

١. حسب متغير الجنس:

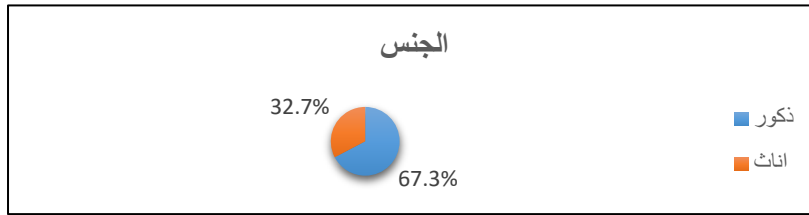
جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار (ت)	الجنس
٦٧,٣%	١٤٤	ذكور
٣٢,٧%	٧٠	إناث
١٠٠%	٢١٤	المجموع

شكل (١٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



يتضح من الجدول رقم (١) والشكل رقم (١٣) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور والبالغ عددهم (١٤٤) قائد، أي ما يعادل نسبة (٦٧,٣%) من العدد الكلي، في حين بلغ عدد الإناث من أفراد مجتمع الدراسة (٧٠) قائدة، أي ما يعادل نسبة (٣٢,٧%) من العدد الكلي.

٢. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

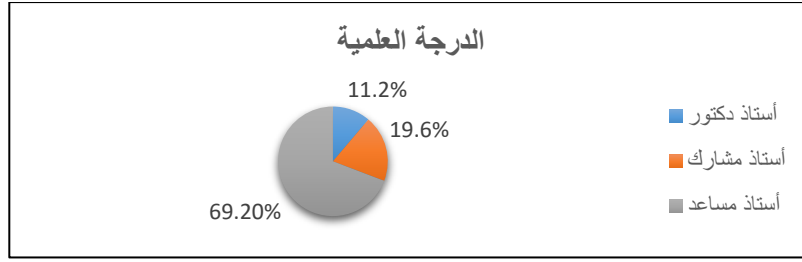
جدول (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية (%)	التكرار (ت)	الدرجة العلمية
١١,٢%	٢٤	أستاذ دكتور
١٩,٦%	٤٢	أستاذ مشارك
٦٩,٢%	١٤٨	أستاذ مساعد
١٠٠%	٢١٤	المجموع

شكل (١٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية



يتضح من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١٤) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة حاصلين على الدرجة العلمية أستاذ مساعد والبالغ عددهم (١٤٨) أي مايعادل نسبة (٦٩,٢%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على الدرجة العلمية أستاذ مشارك (٤٢) أي مايعادل (١٩,٦%) من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الحاصلين على الدرجة العلمية أستاذ دكتور (٢٤) أي مايعادل (١١,٢%) من أفراد مجتمع الدراسة كأقل نسبة مشاركة في الدراسة.

٣. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

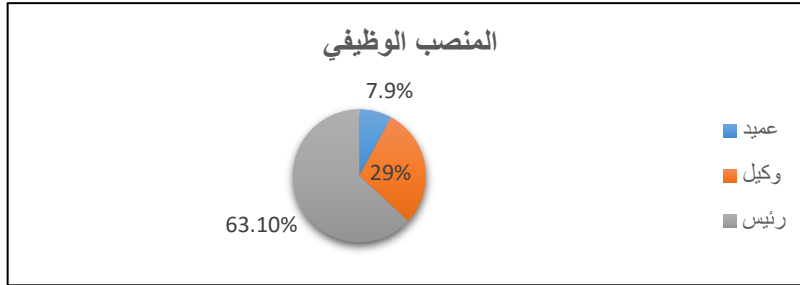
جدول (٣)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار (ت)	النسبة المئوية (%)
عميد الكلية/أو العمادة المساندة	١٧	٧,٩%
وكيل الكلية/أو العمادة المساندة	٦٢	٢٩,٠%
رئيس القسم/أو وكيل القسم	١٣٥	٦٣,١%
المجموع	٢١٤	١٠٠%

شكل (١٥)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



يتضح من الجدول رقم (٣) والشكل رقم (١٥) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من شاغلين منصب رئيس قسم القسم/أو وكيل القسم والبالغ عددهم (١٣٥) أي مايعادل نسبة (٦٣,١%) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد شاغلين منصب وكيل الكلية/أو العمادة المساندة (٦٢) أي مايعادل (٢٩,٠%) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد شاغلين منصب عميد الكلية/أو العمادة المساندة (١٧) أي مايعادل (٧,٩%) فردًا من أفراد مجتمع الدراسة كأقل نسبة مشاركة في الدراسة.

٤. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة:

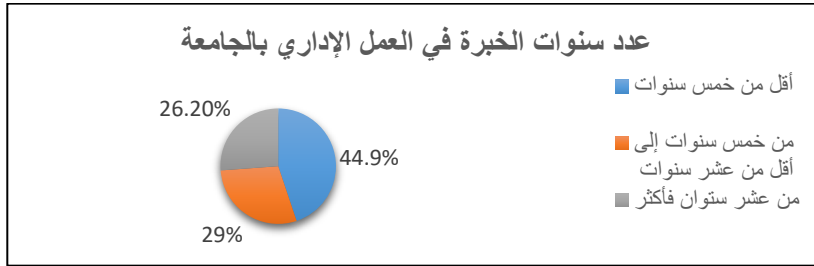
جدول (٤)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة

عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	التكرار (ت)	النسبة المئوية (%)
أقل من خمس سنوات	٩٦	٤٤,٩%
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٦٢	٢٩,٠%
من عشر سنوات فأكثر	٥٦	٢٦,٢%
المجموع	٢١٤	١٠٠%

شكل (١٦)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة



يتضح من الجدول رقم (٤) والشكل رقم (١٦) أن ما نسبته (٤٤,٩%) من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم في العمل الإداري بالجامعة أقل من خمس سنوات والبالغ عددهم (٩٦) فرداً، بينما ما نسبته (٢٩,٠%) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة تراوحت عدد سنوات خبرتهم في العمل الإداري بالجامعة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات والبالغ عددهم (٦٢) فرداً، وأن نسبة (٢٦,٢%) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة بلغت عدد سنوات خبرتهم في العمل الإداري بالجامعة من عشر سنوات فأكثر والبالغ عددهم (٥٦) فرداً.

ثالثاً: بناء أداة الدراسة وتطويرها:

بما أن الدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما، لذا تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بياناتها. ومن أبرز الدراسات التي استفيد منها في تطوير بناء أداة الدراسة، دراسة الصانع (٢٠١٣م)، ودراسة الشبيبي (٢٠١٣م)، ودراسة زعيبي (٢٠١٤م)، ودراسة الأنصاري (٢٠٠٨م). وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية جاءت على النحو التالي:

الجزء الأول: تكوّن من البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة اشتمل على: (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

الجزء الثاني: تكون هذا الجزء من (٣٧) عبارة لمقياس درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واشتمل على عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وزعت على النحو التالي:

١. تشخيص المعرفة: وتكون من (٦) عبارات.

٢. توليد المعرفة: وتكون من (٧) عبارات.

٣. تخزين المعرفة واسترجاعها: وتكون من (١١) عبارة.

٤. توزيع المعرفة: وتكون من (٨) عبارات.

٥. تطبيق المعرفة: وتكون من (٥) عبارات.

ولتحديد درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تدرج المقياس المستخدم من (١-٥)، واعطيت له الدرجات التالية: (عالية جداً= (٥)، عالية= (٤)، متوسطة= (٣)، قليلة= (٢)، قليلة جداً= (١))، حيث يمثل رقم (٥) أعلى قيمة، ورقم (١) أقل قيمة.

الجزء الثالث: تكون هذا الجزء من (٤٦) لمقياس درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة القصيم، واشتمل على عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم)، وزعت على النحو التالي:

١. الإعداد للتخطيط: وتكون من (٨) عبارات.

٢. التحليل الاستراتيجي: وتكون من (٩) عبارات.

٣. صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية: وتكون من (١٠) عبارة.

٤. تنفيذ الخطة الاستراتيجية: وتكون من (١٠) عبارة.

٥. المتابعة والتقييم: وتكون من (٩) عبارات.

ولتحديد درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة القصيم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تدرج المقياس المستخدم من (١-٥)، وقد اعطيت له الدرجات التالية: (عالية جداً= (٥)، عالية= (٤)، متوسطة= (٣)، قليلة= (٢)، قليلة جداً= (١))، حيث يمثل رقم (٥) أعلى قيمة، ورقم (١) أقل قيمة.

• **صدق أداة الدراسة:** للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لما صُممت من أجله، أتبعنا الإجراءات التالية:

أ- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة الظاهري، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها في صورتها الأولية على اثنا عشرة (١٢) محكماً انظر الملحق رقم (١) من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعة أم القرى وخارجها، وذلك للحكم على درجة وضوح العبارات وتمثيلها للهدف الذي وضعت له، واستبعاد العبارات غير المناسبة واقتراح عبارات جديدة بالإضافة إلى تحديد العبارات الغامضة أو التي تحمل أكثر من معنى. ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات و اجراء بعض التعديلات التي أشار اليها المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٨٣) عبارة انظر الملحق رقم (٢).

ب- **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط كل محور من محاور الأداة بالدرجة الكلية لها، والجداول التالية توضح نتائج معاملات الارتباط :

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة					
رقم العبارة	تشخيص المعرفة معامل الارتباط	توليد المعرفة معامل الارتباط	تخزين المعرفة واسترجاعها معامل الارتباط	توزيع المعرفة معامل الارتباط	تخزين المعرفة معامل الارتباط
١	**٠,٧٨	**٠,٧٣	**٠,٧٨	**٠,٧٥	**٠,٨٠
٢	**٠,٧٦	**٠,٧٢	**٠,٧٧	**٠,٧٣	**٠,٨٢
٣	**٠,٧٧	**٠,٧٨	**٠,٨٢	**٠,٦٣	**٠,٨٠
٤	**٠,٧٠	**٠,٧٥	**٠,٧٩	**٠,٨٢	**٠,٨٨
٥	**٠,٨١	**٠,٧٣	**٠,٧٩	**٠,٥٢	**٠,٨١
٦	**٠,٧١	**٠,٧٨	**٠,٧٥	**٠,٧٦	
٧		**٠,٧٢	**٠,٨٤	**٠,٨١	
٨			**٠,٧٩	**٠,٦٦	
٩			**٠,٧٤		
١٠			**٠,٧٥		
١١			**٠,٦٧		

**الارتباط دال عند مستوى دلالة= (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعملية تشخيص المعرفة تراوحت ما بين (٠,٧٠ - ٠,٨١)، ولعملية توليد المعرفة تراوحت ما بين (٠,٧٢ - ٠,٧٨)، ولعملية تخزين المعرفة واسترجاعها تراوحت ما بين (٠,٦٧ - ٠,٨٤)، ولعملية توزيع المعرفة تراوحت ما بين (٠,٥٢ - ٠,٨٢)، ولعملية تخزين المعرفة تراوحت ما بين (٠,٨٠ - ٠,٨٨)، وهي قيم مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات عمليات المعرفة للعملية التي تنتمي إليها.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي

عمليات التخطيط الاستراتيجي					
رقم العبارة	الإعداداد للتخطيط	التحليل الاستراتيجي	صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	المتابعة والتقييم
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
١	**٠,٧٥	**٠,٨٥	**٠,٧٥	**٠,٧٣	**٠,٨٣
٢	**٠,٨٢	**٠,٨٦	**٠,٨١	**٠,٧٣	**٠,٨١
٣	**٠,٨٦	**٠,٨٥	**٠,٨٢	**٠,٧٦	**٠,٨٧
٤	**٠,٨١	**٠,٨٧	**٠,٨٠	**٠,٨٣	**٠,٨٧
٥	**٠,٨٦	**٠,٨٢	**٠,٨٢	**٠,٨٤	**٠,٨٤
٦	**٠,٨٤	**٠,٨٢	**٠,٨٥	**٠,٨٠	**٠,٨٥
٧	**٠,٨٢	**٠,٧٧	**٠,٨٠	**٠,٧١	**٠,٨٢
٨	**٠,٨٢	**٠,٨١	**٠,٧٤	**٠,٨٠	**٠,٨٤
٩		**٠,٧٨	**٠,٨١	**٠,٨٠	**٠,٧٨
١٠			**٠,٧٥	**٠,٧٠	

**الارتباط دال عند مستوى دلالة = (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعملية الإعداد للتخطيط تراوحت ما بين (٠,٧٥ - ٠,٨٦)، ولعملية التحليل الاستراتيجي تراوحت ما بين (٠,٧٧ - ٠,٨٧)، ولعملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية تراوحت ما بين (٠,٧٤ - ٠,٨٥)، ولعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تراوحت ما بين (٠,٧٠ - ٠,٨٤)، ولعملية المتابعة والتقييم تراوحت ما بين (٠,٧٨ - ٠,٨٧)، وهي قيم مرتفعة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات عمليات التخطيط الاستراتيجي للعملية التي تنتمي إليها.

• ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach`s Alpha)؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث جاءت قيمة معاملات الثبات على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لمخاور الاستبانة

معامل الثبات	عمليات التخطيط الاستراتيجي	معامل الثبات	عمليات إدارة المعرفة
٠,٩٤	الإعداداد للتخطيط	٠,٨٨	تشخيص المعرفة
٠,٩٤	التحليل الاستراتيجي	٠,٩٠	توليد المعرفة
٠,٩٥	صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية	٠,٩٤	تخزين المعرفة واسترجاعها
٠,٩٤	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٠,٨٨	توزيع المعرفة
٠,٩٥	المتابعة والتقييم	٠,٩٢	تطبيق المعرفة
٠,٩٧	معامل الثبات الكلي	٠,٩٦	معامل الثبات الكلي

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الثبات لعمليات إدارة المعرفة تراوحت ما بين (٠,٨٨ - ٠,٩٤)، وكان معامل الثبات الكلي لعمليات إدارة المعرفة (٠,٩٦)، كما يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيم معاملات الثبات لعمليات التخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (٠,٩٤ - ٠,٩٥)، وكان معامل الثبات الكلي لعمليات التخطيط الاستراتيجي (٠,٩٧)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وامكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

• اجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٦٠) من القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم خلال العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ، وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتمت المخاطبة الرسمية بين سعادة رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط، وسعادة عميد كلية التربية في جامعة ام القرى وبين جامعة القصيم لأخذ موافقة توزيع أداة الدراسة وتسهيل مهمة توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت وسائل الاتصال المختلفة كالفاكس، والبريد الإلكتروني في تطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة ممن صعب الوصول إليهم، بالإضافة للتوزيع يدويًا لأفراد مجتمع الدراسة وإعطائهم الوقت الكافي للإجابة عليها ثم استلامها منهم شخصيًا، كما تم الإستعانة بموظفين ادارة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة القصيم في توزيع واستلام الاستبانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

تم ادخال وتحليل بيانات الدراسة احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، والاجابة على اسئلتها وفرضياتها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- ٢- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، ودرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ٣- تم استخدام اختبار (T-test) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع (ذكور-اناث)؛ للإجابة على الفرضية الأولى وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تبعاً لمتغير: (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)، وللإجابة على الفرضية الثانية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع

الدراسة نحو درجة توافر عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تبعاً لمتغير: (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

٤- تم استخدام اختبار (One-Way Anova)؛ لتحديد الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات (الدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)؛ للإجابة على الفرضية الأولى وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تبعاً لمتغير: (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)، وللإجابة على الفرضية الثانية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تبعاً لمتغير: (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

٥- تم استخدام اختبار (Scheffe)؛ لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.
٦- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ لتحديد طبيعة العلاقة واتجاهها بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي؛ للإجابة عن الفرضية الثالثة وهي: لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة بجامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الرابع



تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

- تناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، وعرض النتائج التي توصلت إليها، ثم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال عرض السؤال والإجابة عليه باستخدام الجداول الإحصائية لكل سؤال على حدة، وذلك بحساب معادلة المدى؛ لتحديد قيم مقياس أداة الدراسة، وذلك على النحو التالي:
- 1- حساب المدى لقيم المقياس (أكبر قيمة في المقياس ٥ - أدنى قيمة في المقياس ١ = ٤).
 - 2- حساب عدد الفئات اللازمة لتفسير متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة، وحيث أن المقياس خماسي متعدد الفئات إذن (عدد الفئات = ٥).
 - 3- حساب طول الفئة بتطبيق المعادلة التالية (مدى المقياس / عدد قيم المقياس = ٥ / ٨,٠).
 - 4- استخدام المعيار الموضح بالجدول رقم (٨)؛ لتحديد الفئة التي ينتمي إليها المتوسط الحسابي، والحكم على النتائج لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ودرجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما.

جدول رقم (٨)

الوزن المعطى لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة ولدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي

المعيار	درجة توافر عمليات إدارة المعرفة	درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي
من ١ إلى أقل من ١,٨	تتوافر بدرجة قليلة جداً	تطبق بدرجة قليلة جداً
من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦	تتوافر بدرجة قليلة	تطبق بدرجة قليلة
من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤	تتوافر بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة متوسطة
من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢	تتوافر بدرجة عالية	تطبق بدرجة عالية
من ٤,٢ إلى ٥	تتوافر بدرجة عالية جداً	تطبق بدرجة عالية جداً

• نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة:

تم عرض نتائج الدراسة حسب تسلسل أسئلتها على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعرضت النتائج في الجداول رقم (٩ - ١٣).

نتائج السؤال الأول: درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

١. عملية تشخيص المعرفة:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية تشخيص المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	الحصول على المعرفة/المعلومات من مصادر متعددة.	٣,٨٨	٠,٧٩	عالية
٢	تحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لسير العمل بصفه دورية.	٣,٧٨	٠,٨٧	عالية
٣	عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم.	٣,٦٤	١,٠٧	عالية
٤	عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم.	٣,٦٣	٠,٩٣	عالية
٥	الاستعانة بالمستشارين والخبراء من داخل الجامعة لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهام الجامعة.	٣,٥٤	١,٠٣	عالية
٦	الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج الجامعة لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهام الجامعة.	٣,٠٥	١,٠٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عملية تشخيص المعرفة	٣,٥٨		عالية

يبين الجدول رقم (٩) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية تشخيص المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٥٨)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٨٨ - ٣,٠٥)، حيث أظهرت النتائج بأن (٥) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٨٨ - ٣,٥٤) أي أنها تتوافر بدرجة عالية، وهي: الحصول على المعرفة/المعلومات من مصادر متعددة، وتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لسير العمل بصفه دورية، وعقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، وعقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، والإستعانة بالمستشارين والخبراء من داخل الجامعة لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى إهتمام ادارة الجامعة بتنوع المصادر للحصول على المعرفة/المعلومات، واهتمامها بدقة تشخيص المعرفة، مما يدل على ادراكها بأن تطبيق عملية تشخيص المعرفة تُسهم بشكل كبير في تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. بينما أظهرت النتائج أن الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج الجامعة لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهام الجامعة جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٥)، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى صعوبة التواصل بين منسوبي الجامعة و المستشارين والخبراء من خارج الجامعة نظرًا لضغوط العمل وكثرة الأعباء الملقاة على عاتق القيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى عدم منحهم الصلاحيات للتواصل بالمستشارين والخبراء من خارج الجامعة بدون أخذ موافقة الادارة والتي قد تستغرق فترة من الزمن. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م)، ودراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م)، والتي أكدت على أن درجة توافر عملية تشخيص المعرفة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٢. عملية توليد المعرفة:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية توليد المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	تشجيع منسوبيها على تطوير الأفكار لتوليد المعرفة/المعلومات.	٣,٧٥	٠,٩٣	عالية
٢	تشجيع منسوبيها للمشاركة في المؤتمرات والدورات العلمية وورش العمل للحصول على المعرفة/المعلومات	٣,٦٣	١,٠٧	عالية
٣	عقد الاجتماعات الدورية مع منسوبيها للحصول على المعرفة/المعلومات.	٣,٥٦	١,٠٥	عالية
٤	استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمعرفة القادرة على الابتكار والابداع لتوليد المعرفة/المعلومات	٣,٥٠	١,٠١	عالية
٥	توفير فرص التعلم الذاتي لمنسوبيها لتوليد المعرفة/المعلومات.	٣,٤٤	٠,٩٩	عالية
٦	استخدام اسلوب البحث العلمي لتحويل المعرفة/المعلومات الكامنة إلى المعرفة المعلنة.	٣,٢٥	٠,٩٨	متوسطة
٧	استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على المعرفة/المعلومات الحديثة.	٣,٢١	٠,٩٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عملية توليد المعرفة	٣,٤٧		عالية

يبين الجدول رقم (١٠) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية توليد المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٧)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٢١ - ٣,٧٥). حيث أظهرت النتائج بأن (٥) عبارات لعملية توليد المعرفة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٤٤ - ٣,٧٥) أي تتوافر بدرجة عالية، وهي: تشجيع منسوبيها على تطوير الأفكار لتوليد المعرفة/المعلومات، وتشجيع منسوبيها للمشاركة في المؤتمرات والدورات العلمية وورش العمل للحصول على المعرفة/المعلومات، وعقد الاجتماعات الدورية مع منسوبيها للحصول على المعرفة/المعلومات، واستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمعرفة القادرة على الابتكار والابداع لتوليد المعرفة/المعلومات، وتوفير فرص التعلم الذاتي لمنسوبيها لتوليد المعرفة/المعلومات، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى ادراك ادارة الجامعة وحرصها على أهمية مواكبة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية الحاصلة التي يتوجب الإرتقاء إليها، ودعمها لبناء الأفكار وتطويرها، وحرصها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى منسوبيها، والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد الجامعة من خبراتها وتعاملاتها، وحرصها ومنسوبيها على التعلم والإتصال وتفعيل العلاقات الوظيفية بين وحداتها. بينما ظهرت عبارتين لعملية توليد المعرفة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٢١ - ٣,٢٥) أي تتوافر بدرجة متوسطة، وهما: استخدام اسلوب البحث العلمي لتحويل المعرفة/المعلومات الكامنة إلى المعرفة المعلنة، واستخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على المعرفة/المعلومات الحديثة، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لعدم تركيز ادارة الجامعة على الأبحاث العلمية للحصول على المعرفة/المعلومات الحديثة نظراً لأعتمادهم على المعرفة/المعلومات المعلنة من ادارة الجامعة، ولإنشغال منسوبي الجامعة في تسيير أعمالهم الادارية مما يصعب عليهم

استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على المعرفة/المعلومات الحديثة لما يتطلبه من مجموعه من الأفراد متفرغين لفترة زمنية محددة في جو تسوده الحرية والأمان في طرح الأفكار بعيداً عن المصادر والتقييم أو النقد. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو العلا (٢٠١٢م)، ودراسة Badah (٢٠١٢م)، ودراسة Norrini & Muhammad (٢٠١١)، والتي أكدت على أن درجة توافر عملية توليد المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م)، ودراسة الثبيتي (٢٠١٣م)، ودراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م) والتي أكدت على أن درجة توافر عملية توليد المعرفة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٣. عملية تخزين المعرفة واسترجاعها:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية تخزين المعرفة واسترجاعها في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	توفير أنظمة حديثة لتخزين وأرشفة المعرفة/المعلومات الأساسية والجديدة.	٣,٦٢	١,٠٤	عالية
٢	توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعرفة/المعلومات.	٣,٥٧	١,٠٣	عالية
٣	توفير وحدة خاصة للاهتمام بجمع وتخزين المعرفة/المعلومات.	٣,٤٣	١,١١	عالية
٤	توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع التقارير الناتجة عن سير العمل.	٣,٣٨	١,٠٤	متوسطة
٥	توفير وحدة خاصة لاستخدام المعرفة/المعلومات.	٣,٣٤	١,٠٥	متوسطة
٦	توثيق المعرفة/المعلومات لمنسوبيها بطريقة دقيقة.	٣,٣١	٠,٩٨	متوسطة
٧	توفير أنظمة استرجاع المعرفة/المعلومات الأساسية والجديدة.	٣,٢٩	١,٠٠	متوسطة
٨	متابعة أداء ادارته/أو وحدة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي.	٣,٢٤	١,٠٥	متوسطة
٩	توفير دليل ارشادي لحفظ واستخدام المعرفة/المعلومات.	٣,٢٠	١,٠٦	متوسطة
١٠	توفير ادارته/أو وحدة خاصة لصيانة الأرشيف الخاص بالوثائق والسجلات.	٣,١١	١,٠٦	متوسطة
١١	تخصيص مخصصات مالية تساعد على تخزين واسترجاع المعرفة/المعلومات.	٢,٧٣	١,١٣	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عملية تخزين المعرفة واسترجاعها	٣,٢٩		متوسطة

يبين الجدول رقم (١١) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية تخزين المعرفة واسترجاعها في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٢٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٦٢ - ٢,٧٣)، حيث أظهرت النتائج بأن (٣) عبارات لعملية تخزين المعرفة واسترجاعها تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٦٢ - ٣,٤٣) أي أنها تتوافر بدرجة عالية، وهي: توفير أنظمة حديثة لتخزين وأرشفة المعرفة/المعلومات الأساسية والجديدة، وتوفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعرفة/المعلومات، و توفير وحده خاصة للاهتمام بجمع وتخزين المعرفة/المعلومات، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى توفر

التقنيات التكنولوجية الحديثة في الجامعة والتي بدورها تساعد على تخزين واسترجاع المعارف بما يتيح من نظم متطورة للتخزين وإسترجاع المعرفة والبيانات ونظم إدارتها مما يؤدي إلى تخزين المعرفة وسهولة استرجاعها عند الحاجة إليها، ويتضح مما سبق بأن الجامعة تهتم بتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات المتوفرة. بينما ظهرت (٨) عبارات لعملية تخزين المعرفة واسترجاعها تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٣٨ - ٣,٧٣) أي أنها تتوفر بدرجة متوسطة، وهي: توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع التقارير الناتجة عن سير العمل، وتوفير وحدة خاصة لاستخدام المعرفة/المعلومات، وتوثيق المعرفة/المعلومات منسوبيها بطريقة دقيقة، وتوفير أنظمة استرجاع المعرفة/المعلومات الأساسية والجديدة، ومتابعة أداء ادارته/أو وحدة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي، وتوفير دليل ارشادي لحفظ واستخدام المعرفة/المعلومات، وتوفير ادارته/أو وحدة خاصة لصيانة الأرشيف الخاص بالوثائق والسجلات، وتخصيص مخصصات مالية تساعد على تخزين واسترجاع المعرفة/المعلومات، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى وجود عوائق تقف أمام المعنيين داخل الجامعة ولما لهذه العوائق من أهمية أولوية: لعدم توافر الموظفين المؤهلين للصيانة بشكل كاف مما يعيق عمل الصيانة الدورية لهذه الأرشيف؛ مما يبرز الحاجة إلى توفير نظام فعال يستفيد من تكنولوجيا المعلومات لأدارة المعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م)، ودراسة التبيتي (٢٠١٣م) والتي أكدت أن درجة توافر عملية تخزين المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٦م) والتي أكدت أن درجة توافر عملية تخزين المعرفة واسترجاعها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية جداً. ودراسة Mavodza & Ngulube (٢٠١٢م)، ودراسة Badah (٢٠١٢م) والتي أكدت أن درجة توافر عملية تخزين المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية.

٤. عملية توزيع المعرفة:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية توزيع المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	عدم السماح بتبادل المعلومات السرية.	٣,٩٦	١,٠٣	عالية
٢	توفير أجهزة حاسب آلي منسوبيها للوصول لقواعد المعرفة/المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.	٣,٧٣	١,١٧	عالية
٣	تنوع وسائل تبادل المعرفة/المعلومات كالاتصالات، والتقارير الرسمية.	٣,٧١	٠,٩٦	عالية
٤	الاعتماد على آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة/المعلومات.	٣,٥٤	٠,٩٦	عالية
٥	تشجيع منسوبيها لتبادل المعرفة/المعلومات بينهم.	٣,٥٠	٠,٩٣	عالية
٦	منح صلاحيات لمنسوبيها لتوزيع المعرفة/المعلومات فيما بينهم.	٣,٣٤	١,٠٣	متوسطة
٧	تشجيع الاتصال غير الرسمي بين منسوبيها لتبادل المعرفة/المعلومات.	٣,١٧	١,٠٤	متوسطة
٨	منح صلاحيات لمنسوبيها لتوزيع المعرفة/المعلومات مع منسوبي الجامعات الأخرى.	٣,٠٤	١,١٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عملية توزيع المعرفة	٣,٤٩		عالية

يبين الجدول رقم (١٢) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية توزيع المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٩٦ - ٣,٠٤)، حيث أظهرت النتائج بأن (٥) عبارات لعملية توزيع المعرفة واسترجاعها تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٦ - ٣,٥٠) أي أنها تتوافر بدرجة عالية، وهي: عدم السماح بتبادل المعلومات السرية، وتوفير أجهزة حاسب آلي لمنسوبيها للوصول لقواعد المعرفة/المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، وتنوع وسائل تبادل المعرفة/المعلومات كالاتصالات، والتقارير الرسمية، والاعتماد على آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة/المعلومات، وتشجيع منسوبيها لتبادل المعرفة/المعلومات بينهم، وقد يعود السبب لهذه النتيجة لحرص ادارة الجامعة على توفير أجهزة الحاسب الآلي لمنسوبيها نظرًا لدورها الفعّال للوصول لقواعد المعرفة/المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب، وتنوع وسائل توزيع المعرفة وتبادلها فيما بينهم، وتشجيع منسوبيها على استخدامها. بينما ظهرت (٣) عبارات لعملية توزيع المعرفة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٣٤ - ٣,٠٤) أي أنها تتوافر بدرجة متوسطة، وهي: منح صلاحيات لمنسوبيها لتوزيع المعرفة/المعلومات فيما بينهم، وتشجيع الاتصال غير الرسمي بين منسوبيها لتبادل المعرفة/المعلومات، ومنح صلاحيات لمنسوبيها لتوزيع المعرفة/المعلومات مع منسوبي الجامعات الأخرى، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لإعتماد ادارة الجامعة بنفسها على توزيع المعرفة/المعلومات لمنسوبيها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Mavodza & Ngulube (٢٠١٢م)، ودراسة Badah (٢٠١٢م)، ودراسة Norrini & Muhammad (٢٠١١)، والتي أكدت على أن درجة توافر عملية توزيع المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م)، ودراسة الثبيتي (٢٠١٣م)، ودراسة أبو العلا ليلي (٢٠١٢م) والتي أكدت أن درجة توافر عملية توزيع المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٥. عملية تطبيق المعرفة:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	تطبيق المعرفة/المعلومات المتوفرة في ادارة الجامعة لتحسين أداء منسوبيها.	٣,٦٨	٠,٩٢	عالية
٢	توفير بنية تحتية ذات تقنية جيدة تساعد على تطبيق المعرفة/المعلومات.	٣,٦٠	١,٠١	عالية
٣	فحص وتدقيق المعرفة/المعلومات قبل استخدامها.	٣,٣٥	١,٠٧	متوسطة
٤	ازالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة اللازمة لها.	٣,١٠	١,٠٥	متوسطة
٥	تخصيص مخصصات مالية لتطبيق المعرفة على منسوبيها لتطوير أدائهم.	٢,٨١	١,١٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة	٣,٣٠		متوسطة

يبين الجدول رقم (١٣) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية تطبيق المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٣٠)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٦٨ - ٢,٨١)، حيث أظهرت النتائج بأن عبارتين لعملية تطبيق المعرفة تراوحت متوسطاتهما الحسابية ما بين (٣,٦٠ - ٣,٦٨) أي أنها تتوافر بدرجة عالية، وهما: تطبيق المعرفة/المعلومات المتوفرة لديها لتحسين أداء منسوبيها، وتوفير بنية تحتية ذات تقنية جيدة تساعد على تطبيق المعرفة، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى حرص ادارة الجامعة على تطبيق المعرفة/المعلومات لأنها الغاية الأساسية من ادارة المعرفة، ولأن الإدارة الناجحة هي التي تحرص على استخدام المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ولذلك تعمل على توفير بنية تحتية ذات تقنية جيدة لإنسيابية العمل.

بينما ظهرت (٣) عبارات لعملية تطبيق المعرفة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٣٥ - ٢,٨١) أي تتوافر بدرجة متوسطة، وهي : فحص وتدقيق المعرفة/المعلومات قبل استخدامها، وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة اللازمة لها، وتخصيص مخصصات مالية لتطبيق المعرفة على منسوبيها لتطوير أدائهم، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لعدم تقييمهم لعملية تطبيق المعرفة وبالتالي عدم معرفتهم للعوائق التي قد تواجههم، ولأن المخصصات المالية لإدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية متوسطة وغير كافية لتطبيقها بشكل مناسب. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ودراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م)، ودراسة الثبيتي (٢٠١٣م)، ودراسة أبو العلا (٢٠١٢م)، والتي أكدت أن درجة توافر عملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة Badah (٢٠١٢م)، ودراسة Norrini & Muhammad (٢٠١١) والتي أكدت أن درجة توافر عملية تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة عالية جداً. مما سبق نجد أن المتوسط الحسابي العام لتوافر عمليات ادارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، ويتضح ذلك من الجدول رقم (١٤).

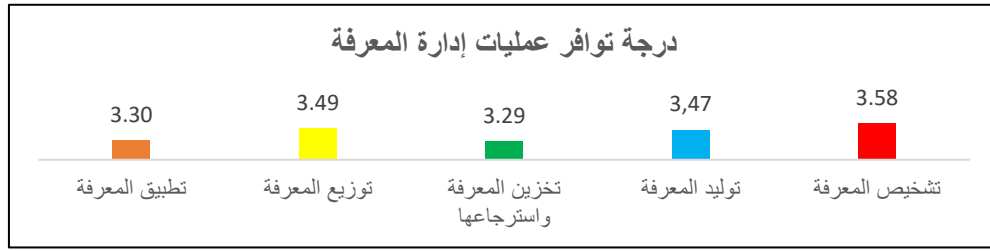
جدول رقم (١٤)

المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

درجة التوافر	المتوسط الحسابي	عمليات إدارة المعرفة
عالية	٣,٥٨	تشخيص المعرفة
عالية	٣,٤٩	توزيع المعرفة
عالية	٣,٤٧	توليد المعرفة
متوسطة	٣,٣٠	تطبيق المعرفة
متوسطة	٣,٢٩	تخزين المعرفة واسترجاعها
عالية	٣,٤٣	المتوسط الحسابي العام

شكل رقم (١٧)

المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية



يوضح الجدول رقم (١٤) والشكل رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بلغ (٣,٤٣)، أي أن هذه العمليات متوفرة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بدرجة عالية على أساس أن درجة المستوى العالي يبدأ من (٣,٤١ - ٤,٢١).

وقد كانت درجة التوافر عالية لكل من: عملية تشخيص المعرفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٥٨)، وعملية توزيع المعرفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٩)، وعملية توليد المعرفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٧) على أساس أن درجة المستوى العالي يبدأ من (٣,٤١ - ٤,٢١). في حين كانت درجة توافر عمليات إدارة المعرفة متوسطة لكل من: عملية تطبيق المعرفة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٣٠)، وعملية تخزين المعرفة واسترجاعها (٣,٢٩) على أساس أن درجة المتوسط يبدأ من (٣,٤١ - ٢,٦١).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسين (٢٠١٤م)، ودراسة Norrini & Muhammad (٢٠١١)، ودراسة Badah (٢٠١٢م) والتي أكدت على أن توافر عمليات إدارة المعرفة في الجامعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م)، ودراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) والتي أكدت على أن توافر عمليات إدارة المعرفة في الجامعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني:

ما درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعرضت النتائج في الجداول رقم (١٥ - ١٩).

نتائج السؤال الثاني:

درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

١. عملية الإعداد للتخطيط:

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط في جامعة القصيم
من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	تشكيل فريقاً من المختصين قبل اعداد الخطة الاستراتيجية لرسم سياسات التخطيط الاستراتيجي.	٤,٠٢	١,٠١	عالية جداً
٢	توفير وحدة ادارية متكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٣,٩٩	٠,٩٨	عالية
٣	استخدام التقنية الحديثة لتوثيق عمليات التخطيط الاستراتيجي.	٣,٧٣	١,٠١	عالية
٤	وضع جداول زمنية محددة لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي.	٣,٧٢	٠,٩٩	عالية
٥	مشاركة منسوبيها لرسم سياسات الخطة الاستراتيجية لها.	٣,٧١	١,٠٣	عالية
٦	استخدام التقنية الحديثة لتوثيق استراتيجيات الخطة الاستراتيجية.	٣,٧٠	٠,٩٩	عالية
٧	اتاحة الفرص لمنسوبيها لطرح الأفكار والمقترحات لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي.	٣,٦٩	١,٠٣	عالية
٨	تحديث قواعد البيانات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.	٣,٥٣	٠,٩٨	عالية
	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط	٣,٧٦		عالية

يبين الجدول رقم (١٥) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٤,٠٢ - ٣,٥٣)، حيث أظهرت النتائج بأن عبارة تشكيل فريقاً من المختصين قبل اعداد الخطة الاستراتيجية لرسم سياسات التخطيط الاستراتيجي بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٢) أي أنها تطبق بدرجة عالية جداً، وقد يعود السبب لظهور هذه النتيجة إلى حرص ادارة الجامعة على اختيار الكفاءات المناسبة من المختصين لضرورة امتلاكهم الكفايات اللازمة لعملية التشخيص وتحليل الوضع الراهن قبل اعداد الخطة الاستراتيجية لأعدادها؛ لتحقيق أهدافها المنشودة، ولحرص ادارة الجامعة؛ للإرتقاء بعملية التخطيط الاستراتيجي.

بينما ظهرت (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٩ - ٣,٥٣) أي أنها تطبق بدرجة عالية، وهي: توفير وحدة ادارية متكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي، واستخدام التقنية الحديثة لتوثيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، ووضع جداول زمنية محددة لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة منسوبيها لرسم سياسات الخطة الاستراتيجية لها، واستخدام التقنية الحديثة لتوثيق استراتيجيات الخطة الاستراتيجية، واطاحة الفرص لمنسوبيها لطرح الأفكار والمقترحات لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحديث قواعد البيانات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لوعي ادارة الجامعة بأن عملية الإعداد للتخطيط هي أول عمليات التخطيط الاستراتيجي وأهمها، إذ تتطلب ادراك ومعرفة ادارة الجامعة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وتحديد الاحتياجات المستقبلية لكل من الجامعة والمستفيدين من برامجها من داخل وخارج الجامعة، والإلمام بالسياسات العامة للتعليم الجامعي، وقوانينه وأنظمتها، ومراحل تطور الجامعة ووضعها الحالي.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج نتيجة دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) والتي أكدت على أن درجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٢. عملية التحليل الاستراتيجي:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	توضيح جوانب القوة التي تميزها عن غيرها من الجامعات.	٣,٦٨	١,٠٤	عالية
٢	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الجامعة.	٣,٦٤	٠,٩٥	عالية
٣	الإهتمام بتحليل عوامل البيئة المحلية.	٣,٦١	١,٠٧	عالية
٤	الإهتمام بتحليل عوامل البيئة الخارجية العالمية.	٣,٤٩	١,٠٧	عالية
٥	مشاركة منسوبيها في تحليل العوامل المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي.	٣,٤٣	١,٠٢	عالية
٦	توفير قواعد ومصادر البيانات/المعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الداخلية؛ لتحديد نقاط القوة والضعف.	٣,٤٢	١,٠٠	عالية
٧	تحديد فجوة الأداء بين الرؤية المستقبلية لها والوضع الراهن.	٣,٤١	١,٠٠	عالية
٨	توفير قواعد ومصادر البيانات/المعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الخارجية؛ لتحديد واستكشاف الفرص والتحديات.	٣,٣٨	١,٠٥	متوسطة
٩	مشاركة منسوبيها في تحليل العوامل الخارجية العالمية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي.	٣,٣٣	١,٠٩	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي	٣,٤٧		عالية

يبين الجدول رقم (١٦) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٧)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٦٨ - ٣,٣٣)، وبدراسة النتائج تظهر (٧) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٦٨ - ٣,٤١) أي أنها تطبق بدرجة عالية، وهي: توضيح جوانب القوة التي تميزها عن غيرها من الجامعات، و تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الجامعة، والإهتمام بتحليل عوامل البيئة المحلية، والإهتمام بتحليل عوامل البيئة الخارجية العالمية، ومشاركة منسوبيها في تحليل العوامل المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي، وتوفير قواعد ومصادر البيانات/المعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، كانت بدرجة عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لحرص ادارة الجامعة وقياداتها لأهمية ادراك ودراسة واقع المجتمع الذي توجد به الجامعة وقيمته وثقافته، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لتحليل عوامل البيئة المحلية والخارجية، وتحليل الوضع الراهن للبيئة الداخلية للجامعة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لكل من ادارة الجامعة، وأقسامها الأكاديمية، وإداراتها الفرعية، ومواردها المادية المتاحة، والموارد البشرية المتوفرة، وتحليل القيم السائدة بين منسوبي الجامعة.

بينما ظهرت عبارتين تراوحت متوسطاتهما الحسابية مابين (٣,٣٨ - ٣,٣٣) أي أنها تطبق بدرجة متوسطة، وهما: توفير قواعد ومصادر البيانات/المعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الخارجية؛ لتحديد واستكشاف الفرص والتهديدات، ومشاركة منسوبيها في تحليل العوامل الخارجية العالمية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى وجود بعض الصعوبات في الجامعة كالصعوبات: المادية (المصادر المادية المتاحة، والحوافز)، والسياسية (كالوعي السياسي، ودرجة الاستقرار السياسي)، والإجتماعية (كالقيم، والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالجامعة، والنمو السكاني) وغيرها لتوفير قواعد ومصادر البيانات والمعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الخارجية لتحديد واستكشاف الفرص والتهديدات، ومشاركة منسوبيها في تحليل العوامل الخارجية العالمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٤م) والتي أكدت على أن تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة مرتفعة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) والتي أكدت على أن تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٢. عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية:

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	نشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الداخلي.	٤,٠٠	٠,٩٥	عالية جداً
٢	مشاركة أعضاء فريق التخطيط في تحديد وصياغة أهدافها الاستراتيجية.	٣,٩٨	٠,٨١	عالية
٣	تكوين رؤيتها المستقبلية في ضوء المؤشرات العلمية المستقبلية.	٣,٨٣	١,٠٢	عالية
٤	تحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.	٣,٨٣	٠,٩٥	عالية
٥	قابلية الأهداف الاستراتيجية للتنفيذ.	٣,٨٣	٠,٨٨	عالية
٦	تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرسالة الجامعة ورؤيتها.	٣,٨٠	٠,٩٩	عالية
٧	وضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة.	٣,٧٧	٠,٩١	عالية
٨	مشاركة منسوبيها في صياغة رسالة ورؤية الجامعة.	٣,٧١	١,١٥	عالية
٩	تحديد أهداف استراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة.	٣,٦٨	٠,٩٤	عالية
١٠	نشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الخارجي.	٣,٤١	١,٠٠	عالية
	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية	٣,٧٦		عالية

يبين الجدول رقم (١٧) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٤,٠٠ - ٣,٤١). حيث أظهرت النتائج بأن عبارة نشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الداخلي بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٠) أي أنها تطبق بدرجة عالية جداً، وقد يعود السبب لظهور هذه النتيجة إلى حرص ادارة الجامعة على نشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الداخلي والتي توجه جهود وأهداف وخطط الادارات ومنسوبيها للسعي لتحقيق أهداف واستراتيجيات الجامعة. بينما ظهرت (٩) عبارة تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٨ - ٣,٤١) أي أنها تطبق بدرجة عالية، وهي: مشاركة أعضاء فريق التخطيط في تحديد وصياغة أهدافها الاستراتيجية، وتكوين رؤيتها المستقبلية في ضوء المؤشرات العلمية المستقبلية، وتحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية، وقابلية الأهداف الاستراتيجية للتنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لرسالة الجامعة ورؤيتها، ووضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة، ومشاركة منسوبيها في صياغة رسالة ورؤية الجامعة، وتحديد أهداف استراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة، ونشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الخارجي، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى قدرة ادارة الجامعة على صياغة رسالة ورؤية الجامعة المستقبلية في ضوء الوضع الراهن للمجتمع، وصياغة الأهداف التي تلي احتياجات التغيير والتطوير، ثم ترجمتها إلى اهداف تفصيلية محددة، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، والاستراتيجيات البديلة، والاعلان عن الخطة الاستراتيجية، وادراكها لأهمية نشرها بين المجتمع الداخلي والخارجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٤م)، ودراسة الدجني (٢٠١١م)، ودراسة الدجني (٢٠٠٦م)، والتي أكدت على أن تطبيق عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرف وعامرة وعطيرة (٢٠١١م)، التي أكدت أن تطبيق عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٣. عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية.	٣,٧٢	٠,٩٥	عالية
٢	وضع آلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٦٤	١,٠١	عالية
٣	تحديد برامج تدريب موجه لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٥٩	١,٠٢	عالية
٤	المطالبة بتقارير دورية عن عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٥٦	١,٠٤	عالية
٥	متابعة الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مكون من مكونات خطتها الاستراتيجية.	٣,٤٧	١,٠٣	عالية
٦	عقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته.	٣,٤٦	١,٠٥	عالية
٧	تحديد الأدوار اللازمة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٤٣	١,٠٣	عالية
٨	منح الصلاحيات اللازمة للمسؤولين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٤٠	٠,٩٩	متوسطة
٩	تأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٢٧	١,١٥	متوسطة
١٠	توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٠٢	١,١٠	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣,٤٤		عالية

يبين الجدول رقم (١٨) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٤)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٧٢ - ٣,٠٢). وبدراسة النتائج تظهر بأن (٧) عبارات لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٧٢ - ٣,٤٣) أي أنها تطبق بدرجة عالية، وهي: مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية، ووضع آلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحديد برامج تدريب موجه لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمطالبة بتقارير دورية عن عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مكون من مكونات خطتها الاستراتيجية، وعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته، وتحديد الأدوار اللازمة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت بدرجة عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى حرص إدارة الجامعة على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية لكي لا تبقى عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية مجرد تنظير، كما تحرص على إلزام القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب الأهداف الواردة بالخطط، وحسب الجداول الزمنية المحددة، كما تعقد اللقاءات الدورية لمتابعة التنفيذ لتتمكن من معالجة الهفوات والإخفاقات في الوقت المناسب، وتحرص -أيضاً- على منح السلطات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

بينما ظهرت (٣) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٤٠ - ٣,٠٢) أي أنها تطبق بدرجة متوسطة، وهي: منح الصلاحيات اللازمة للمسؤولين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتوفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لسيادة النمط البيروقراطي في إدارة الجامعة الذي يحد بدوره من منح الصلاحيات، أو لإلتزام إدارة الجامعة ببند الصرف الملزمة دون النظر إلى أهمية اعتماد بنود للحوافز للعاملين على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) والتي أكدت فيها أن درجة تطبيق عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

٤. عملية المتابعة والتقييم:

جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

م	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	تكوين فريق مسؤول عن عملية المتابعة والتقييم.	٣,٧٢	١,٠٤	عالية
٢	الاعتماد على كتابة تقارير للمراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية.	٣,٦٩	٠,٩٨	عالية
٣	استخدام نماذج معيارية في الحكم على مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٥٠	١,٠٢	عالية
٤	القيام برصد ومتابعة الخطة الاستراتيجية التنفيذية باستمرار عن طريق فريق العمل المسؤول عن التنفيذ.	٣,٥٠	٠,٩٦	عالية
٥	القيام بتقييم مرحلي لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٤٦	١,٠٥	عالية
٦	الاعتماد على نظام رسمي لرصد ومتابعة التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣,٤٥	١,٠٠	عالية
٧	تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية للمسؤولين القائمين بعملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية.	٣,٣٣	١,٠٥	متوسطة
٨	تحديد مواعيد دورية لمتابعة مستويات الأداء في مسار الخطة الاستراتيجية.	٣,٣٢	١,٠١	متوسطة
٩	توفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات لتوفير الحقائق اللازمة عن الأداء الفعلي للخطة الاستراتيجية	٣,٢٩	١,٠١١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم	٣,٤٦		عالية

يبين الجدول رقم (١٩) أن تقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٧٢ - ٣,٢٩). حيث أظهرت النتائج بأن (٦) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٧٢ - ٣,٤٥) أي أنها تطبق بدرجة عالية، وهي: تكوين فريق مسؤول عن عملية المتابعة والتقييم، والاعتماد على كتابة تقارير للمراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية، واستخدام نماذج معيارية في الحكم على مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والقيام برصد ومتابعة الخطة الاستراتيجية التنفيذية باستمرار عن طريق فريق العمل

المسؤول عن التنفيذ، والقيام بتقييم مرحلي لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والاعتماد على نظام رسمي لرصد ومتابعة التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة إلى حرص ادارة الجامعة للتأكد من اتباع القائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتعليمات الموضوعه أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة، ثم مقارنتها بالأداء الفعلي للأهداف الاستراتيجية المحددة ودرجة التطابق بينها، للكشف عن الإنحرافات فيما بينهما، واتخاذ الإجراءات اللازمة، وتحرص على تزويد القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي بالتغذية الراجعة؛ لتحسين وإجراء التعديلات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي في الوقت المناسب، وكذلك إدراك القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمسؤولياتهم وصلاحياتهم، ثم متابعة تنفيذ كل تلك العمليات وفقاً للجدول الزمنية الموضوعه.

بينما ظهرت (٣) عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٢٩ - ٣,٣٣) أي أنها تطبق بدرجة متوسطة، وهي: تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية للمسؤولين القائمين بعملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية، وتحديد مواعيد دورية لمتابعة مستويات الأداء في مسار الخطة الاستراتيجية، وتوفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات لتوفير الحقائق اللازمة عن الأداء الفعلي للخطة الاستراتيجية، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لحدوث بعض القصور من قبل القائمين على عملية المتابعة والتقييم قد يكون بسبب خطأ في ظروف التنفيذ، أو قصور في التنفيذ، أو بسبب تغييرات في الظروف الداخلية أو الخارجية للجامعة، أو لضعف أنظمة المعلومات، أو قصور الموارد المادية اللازمة للتنفيذ، وكذلك لعدم وجود معايير دقيقة للمتابعة والتقييم.

مما سبق نجد أن المتوسط الحسابي العام لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، ويتضح ذلك من الجدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)

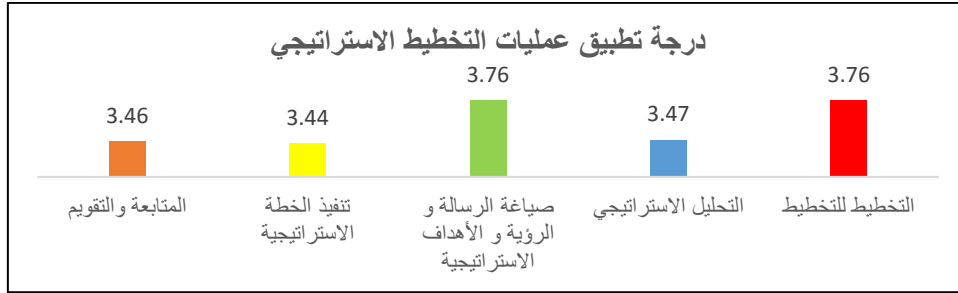
المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم

من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

أبعاد التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
الإعداد للتخطيط	٣,٧٦	عالية
صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية	٣,٧٦	عالية
التحليل الاستراتيجي	٣,٤٧	عالية
المتابعة والتقييم	٣,٤٦	عالية
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٣,٤٤	عالية
المتوسط الحسابي العام	٣,٥٨	عالية

شكل رقم (١٨)

المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية



يوضح الجدول رقم (٢٠) والشكل رقم (١٨) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بلغ (٣,٥٨)، أي أن هذه العمليات متوفرة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم بدرجة عالية على أساس أن درجة المستوى العالي يبدأ من (٣,٤١ - ٤,٢١). وقد كانت درجة التوافر عالية مرتبة تنازلياً لكل من: عملية الإعداد للتخطيط حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٦)، وعملية وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٧٦)، وعملية التحليل الاستراتيجي حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٧)، وعملية المتابعة والتقييم حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٦)، وعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٤٤) على أساس أن درجة المستوى العالي يبدأ من (٣,٤١ - ٤,٢١).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٤م)، ودراسة حسين (٢٠١٤م)، ودراسة Rabee (٢٠١٤م) والتي أكدت على أن تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة عالية. بينما تختلف مع نتائج دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) والتي أكدت على أن تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة:

لإختبار فرضيات الدراسة وتحديد ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس (ذكور-إناث) تم استخدام اختبار (ت) T-test للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (ف) One-Way Anova؛ لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل لكل من المتغيرات (الدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنة

البعديّة وذلك في ضوء اختبار ليفين Levenes (ف) لتجانس التباين، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة واتجاهها بين محاور الدراسة للإجابة عن الفرضية الثالثة، وظهرت النتائج في الجداول (٢١-٣٢).

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)، وعرضت النتائج في الجداول رقم (٢١-٢٤).
نتائج الفرضية الأولى:

١. متغير الجنس:

جدول رقم (٢١)

اختبار (T) للمقارنة بين متوسطات درجات الاستجابات لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس

اختبار (ت)			اختبار تجانس التباين Levenes		المتوسطات الحسابية		عمليات إدارة المعرفة	
متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	(ف)	الاناث		الذكور
٠,٢٢	*٠,٠٣	١٣٩,٦٩	٢,١٥-	*٠,٥٣٢	٠,٣٩	٣,٧٣	٣,٥١	تشخيص المعرفة
٠,٢٩	*٠,٠١	١٣٥,٦٥	٢,٧١-	*٠,٨٠١	٠,٠٦	٣,٦٧	٣,٣٨	توليد المعرفة
٠,٠٢	٠,٨٥	١٢١,٤٧	٠,١٨-	*٠,٠٦٥	٣,٤٣	٣,٣٠	٣,٢٨	تخزين المعرفة واسترجاعها
٠,٠١	٠,٩٠	١٢٤,٧٦	٠,١٢	*٠,٣١٩	٠,٩٩	٣,٤٨	٣,٥٠	توزيع المعرفة
٠,٠٩	٠,٤٧	١١٥,٢٢	٠,٧٢-	*٠,٠٠٤	٨,٢٧	٣,٣٦	٣,٢٧	تطبيق المعرفة

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول (٢١) يتضح بأنه:

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية تشخيص المعرفة تبعاً لمتغير الجنس حيث جاء المتوسط الحسابي لدرجة توافر عملية تشخيص المعرفة من وجهة نظر القادة الذكور (٣,٥١)، ومن وجهة نظر القادة الإناث (٣,٧٣)، وقيمة (ت) = (-٢,١٥)، ومستوى الدلالة (٠,٠٣)، وتظهر الفروق لصالح القادة الإناث. كما ظهرت فروق لدرجة توافر عملية توليد المعرفة حيث جاء المتوسط الحسابي من وجهة نظر القادة الذكور (٣,٣٨) ومن وجهة نظر القادة الإناث (٣,٦٧)، وقيمة (ت) = (-٢,٧١) ومستوى الدلالة (٠,٠١)، وتظهر الفروق لصالح القادة الإناث، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة لأهتمام القادة الإناث وحرصهم لتطبيق عملية تشخيص المعرفة وتوليدها ولأهمية توافرها في الجامعة من وجهة نظرهم. وبالتالي يمكن رفض جزئية من الفرضية وهي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليتي: تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى تبعاً لمتغير الجنس.

ب- بينما لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عملية تخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة تبعاً لمتغير الجنس، وقد يعود السبب في ظهور هذه النتيجة قد يدل على اتفاق القادة من الذكور والإناث على درجة توافر كل من عملية تخزين المعرفة واسترجاعها، وعملية توزيع المعرفة، وعملية تطبيق المعرفة. وبالتالي يمكن قبول جزئيات من هذه الفرضية وهي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم تعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي (٢٠١٣م) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ودراسة العتيبي (٢٠٠٦م) والتي أكدت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

٢. متغير الدرجة العلمية:

جدول رقم (٢٢)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات

أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية

عمليات إدارة المعرفة	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي	
					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	٠,٦٩	٢	٠,٣٤	٠,٠٦٤	٠,٩٣٨
	داخل المجموعات	١١٣,٠٣١	٢١١	٠,٥٣٦		
	المجموع	١١٣,٠٩٩	٢١٣			
توليد المعرفة	بين المجموعات	٢,٤٨٥	٢	١,٢٤٢	٢,٢٣١	٠,١١٠
	داخل المجموعات	١١٧,٤٩٠	٢١١	٠,٥٥٧		
	المجموع	١١٩,٩٧٥	٢١٣			
تخزين المعرفة واسترجاعها	بين المجموعات	١,٨٠٤	٢	٠,٩٠٢	١,٣٥٥	٠,٢٦٠
	داخل المجموعات	١٤٠,٤٠٤	٢١١	٠,٦٦٥		
	المجموع	١٤٢,٢٠٧	٢١٣			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	٠,٦٤٦	٢	٠,٣٢٣	٠,٥٨٧	٠,٥٥٧
	داخل المجموعات	١١٦,٠٢٥	٢١١	٠,٥٥٠		
	المجموع	١١٦,٦٧١	٢١٣			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	٠,٥١٤	٢	٠,٢٥٧	٠,٣٣٩	٠,٧١٣
	داخل المجموعات	١٥٩,٨٥٧	٢١١	٠,٧٥٨		
	المجموع	١٦٠,٣٧١	٢١٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٧٦٨	٢	٠,٣٨٤	٠,٨٦٩	٠,٤٢١
	داخل المجموعات	٩٣,١٩٢	٢١١	٠,٤٤٢		
	المجموع	٩٣,٩٦٠	٢١٣			

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول رقم (٢٢) يتضح بأنه: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، حيث أن مستوى الدلالة لجميع عمليات إدارة المعرفة ككل أكبر من (٠,٠٥)، وبناء

على ذلك يمكن قبول هذه الفرضية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية، مما يدل على أنه ليس للدرجة العلمية أي تأثير على تحديدهم لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبيني (٢٠١٣م) والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

٣. متغير المنصب الوظيفي:

جدول رقم (٢٣)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات

أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

عمليات إدارة المعرفة	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	اختبار تحليل التباين الأحادي	
				متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	١,٢٧٣	٢	٠,٦٣٦	١,٢٠١
	داخل المجموعات	١١١,٨٢٧	٢١١	٠,٥٣٠	
	المجموع	١١٣,٠٩٩	٢١٣		
توليد المعرفة	بين المجموعات	١,٣٧٩	٢	٠,٦٩٠	١,٢٢٧
	داخل المجموعات	١١٨,٥٩٦	٢١١	٠,٥٦٢	
	المجموع	١١٩,٩٧٥	٢١٣		
تخزين المعرفة واسترجاعها	بين المجموعات	٠,٩٠٢	٢	٠,٤٥١	٠,٦٧٣
	داخل المجموعات	١٤١,٣٠٥	٢١١	٠,٦٧٠	
	المجموع	١٤٢,٢٠٧	٢١٣		
توزيع المعرفة	بين المجموعات	٠,١٩٠	٢	٠,٠٩٥	٠,١٧٢
	داخل المجموعات	١١٦,٤٨٢	٢١١	٠,٥٥٢	
	المجموع	١١٦,٦٧١	٢١٣		
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	٠,٢٦٣	٢	٠,١٣١	٠,١٧٣
	داخل المجموعات	١٦٠,١٠٨	٢١١	٠,٧٥٩	
	المجموع	١٦٠,٣٧١	٢١٣		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٥٣٥	٢	٠,٢٦٧	٠,٦٠٤
	داخل المجموعات	٩٣,٤٢٥	٢١١	٠,٤٤٣	
	المجموع	٩٣,٩٦٠	٢١٣		

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول رقم (٢٣) يتبين بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي عند مستوى

الدلالة أقل من (٠,٠٥)، حيث أن مستوى الدلالة لجميع عمليات إدارة المعرفة ككل أكبر من (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يمكن قبول هذه الفرضية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، مما يدل على أنه ليس للمنصب الوظيفي أي تأثير على تحديد القيادات الأكاديمية لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م) والتي أكدت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٦م) والتي أكدت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي وكانت لصالح الأعلى مستوى وظيفي.

٤. متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة:

جدول رقم (٢٤)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة

عمليات إدارة المعرفة	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي	
					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	١,٥٦٦	٢	٠,٧٨٣	١,٤٨١	٠,٢٣٠
	داخل المجموعات	١١١,٥٣٣	٢١١	٠,٥٢٩		
	المجموع	١١٣,٠٩٩	٢١٣			
توليد المعرفة	بين المجموعات	٠,٧٩٤	٢	٠,٣٩٧	٠,٧٠٢	٠,٤٩٧
	داخل المجموعات	١١٩,١٨٢	٢١١	٠,٥٦٥		
	المجموع	١١٩,٩٧٥	٢١٣			
تخزين المعرفة واسترجاعها	بين المجموعات	١,٠٤١	٢	٠,٥٢٠	٠,٧٧٨	٠,٤٦١
	داخل المجموعات	١٤١,١٦٦	٢١١	٠,٦٦٩		
	المجموع	١٤٢,٢٠٧	٢١٣			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	٠,١٨٠	٢	٠,٠٩٠	٠,١٦٣	٠,٨٥٠
	داخل المجموعات	١١٦,٤٩١	٢١١	٠,٥٥٢		
	المجموع	١١٦,٦٧١	٢١٣			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	١,٥٤١	٢	٠,٧٧٠	١,٠٢٣	٠,٣٦١
	داخل المجموعات	١٥٨,٨٣٠	٢١١	٠,٧٣٥		
	المجموع	١٦٠,٣٧١	٢١٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٥٨٥	٢	٠,٢٩٢	٠,٦٦١	٠,٥١٧
	داخل المجموعات	٩٣,٣٧٥	٢١١	٠,٤٤٣		
	المجموع	٩٣,٩٦٠	٢١٣			

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول رقم (٢٤) يتبين بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، حيث أن مستوى الدلالة لجميع عمليات إدارة المعرفة ككل أكبر من (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يمكن قبول هذه الفرضية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة، مما يدل على أنه ليس لسنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة أي تأثير على تحديدهم لدرجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالرحمن وتادرس (٢٠١٤م)، ودراسة الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م) والتي أكدت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٠٦م) والتي أكدت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة)، وعرضت النتائج في الجداول رقم (٢٥-٣٢).

نتائج الفرضية الثانية:

١. متغير الجنس:

جدول رقم (٢٥)

اختبار (T) للمقارنة بين متوسطات درجات الاستجابات لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي

تعزى لمتغير الجنس

اختبار (ت)			اختبار تجانس levenes		المتوسطات الحسابية		عمليات التخطيط الاستراتيجي
متوسط الفروق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	(ف)	الاناث	
٠,٠١	٠,٨٧	١٢٥,٣٨	٠,١٦	٠,١٨٦	١,٧٦	٣,٧٥	٣,٧٧
٠,٠٨	٠,٥١	١٤١,٢١	٠,٦٥-	٠,٨٧٩	٠,٠٢	٣,٥٢	٣,٤٤
٠,١٨	٠,١١	١٢٠,٥٥	١,٥٩-	٠,١١٧	٢,٤٧	٣,٨٨	٣,٧٠
٠,١٥	٠,٢٠	١١٩,٥٤	١,٢٩-	٠,٠٥٢	٣,٨٣	٣,٥٤	٣,٣٩
٠,١٥	٠,٢١	١٢٧,٩٥	١,٢٦-	٠,٤٣٥	٠,٦١	٣,٥٦	٣,٤١

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول (٢٥) يتضح بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير الجنس لأن مستوى الدلالة فيها أكبر من (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يمكن قبول هذه الفرضية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير الجنس ، مما يدل على أنه ليس لمتغير الجنس أي تأثير على تحديدهم لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٤م) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لصالح القادة الذكور.

٢. متغير الدرجة العلمية:

جدول رقم (٢٦)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية

عمليات التخطيط الاستراتيجي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي	
					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإعدادات للتخطيط	بين المجموعات	٢,٧٧٩	٢	١,٣٨٩	٢,٠٢٨	٠,١٣٤
	داخل المجموعات	١٤٤,٥٧٣	٢١١	٠,٦٨٥		
	المجموع	١٤٧,٣٥٢	٢١٣			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	٢,٤٠٤	٢	١,٢٠٢	١,٥٨١	٠,٢٠٨
	داخل المجموعات	١٦٠,٤٧١	٢١١	٠,٧٦١		
	المجموع	١٦٢,٨٧٦	٢١٣			
صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	٣,١٠١	٢	١,٥٥١	٢,٥٥٧	٠,٠٨٠
	داخل المجموعات	١٢٧,٩٧٧	٢١١	٠,٦٠٧		
	المجموع	١٣١,٠٧٨	٢١٣			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	٣,٠١٧	٢	١,٥٠٩	٢,٣٣٢	٠,١٠٠
	داخل المجموعات	١٣٦,٥٠٥	٢١١	٠,٦٤٧		
	المجموع	١٣٩,٥٢٢	٢١٣			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	٤,٤٧٥	٢	٢,٢٣٧	٣,١٣٣	٠,٠٤٦*
	داخل المجموعات	١٥٠,٦٧٧	٢١١	٠,٧١٤		
	المجموع	١٥٥,١٥٢	٢١٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢,٩٩٨	٢	١,٤٩٩	٢,٩٣٦	٠,٠٥٥
	داخل المجموعات	١٠٧,٧٤٩	٢١١	٠,٥١١		
	المجموع	١١٠,٧٤٧	٢١٣			

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول رقم (٢٦) يتضح بأنه:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق لكل من عملية: (الإعدادات للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، و صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، وتنفيذ الخطة

الاستراتيجية) في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥). وبالتالي يمكن قبول جزئيات من هذه الفرضية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وتتفق جزئيات هذه النتيجة مع نتائج دراسة حلس (٢٠١٣م) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم تطبيق الاختبار البعدي شيفيه (Scheffe) كالتالي:

جدول رقم (٢٧)

اختبار (Scheffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المتوسطات الحسابية وفقاً للدرجة العلمية			التكرارات	الدرجة العلمية
أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور		
-	-	٣,٢١	٢٤	أستاذ دكتور
-	٣,٢٧	-	٤٢	أستاذ مشارك
٣,٥٦	-	-	١٤٨	أستاذ مساعد

ومن قراءة الجدول رقم (٢٧) يتضح بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم، وكانت الفروق لصالح الأستاذ المساعد حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٣,٥٦)، ثم لصالح الأستاذ المشارك حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٣,٢٧)، مقارنة بالأستاذ دكتور حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٣,٢١)، وقد يعود السبب لظهور هذه النتيجة لأن الحاصلين على درجة أستاذ دكتور يرون أن عملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية لا ترقى للمستوى المطلوب نتيجة لعدد سنوات الخبرة الطويلة لهم أكثر من الحاصلين على درجة أستاذ مساعد. وبناء على ذلك يمكن رفض جزئيات من هذه الفرضية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (٢٠١٤م) والتي أكدت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح الأستاذ المساعد.

٢. متغير المنصب الوظيفي:

جدول رقم (٢٨)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي

عمليات التخطيط الاستراتيجي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار تحليل التباين الأحادي	
					قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإعداد للتخطيط	بين المجموعات	١,٠٥٣	٢	٠,٥٢٧	٠,٧٥٩	٠,٤٦٩
	داخل المجموعات	١٤٦,٢٩٩	٢١١	٠,٦٩٣		
	المجموع	١٤٧,٣٥٢	٢١٣			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	٠,٦٢٤	٢	٠,٣١٢	٠,٤٠٦	٠,٦٦٧
	داخل المجموعات	١٦٢,٢٥٢	٢١١	٠,٧٦٩		
	المجموع	١٦٢,٨٧٦	٢١٣			
صياغة الرسالة والرؤية والأهداف	بين المجموعات	٠,٣٢٩	٢	٠,١٦٥	٠,٢٦٦	٠,٧٦٧
	داخل المجموعات	١٣٠,٧٤٩	٢١١	٠,٦٢٠		
	المجموع	١٣١,٠٧٨	٢١٣			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,١٠٩	٢	٠,٠٥٤	٠,٠٨٢	٠,٩٢١
	داخل المجموعات	١٣٩,٤١٣	٢١١	٠,٦٦١		
	المجموع	١٣٩,٥٢٢	٢١٣			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	٣,٢٠١	٢	١,٦٠١	٢,٢٢٣	٠,١١١
	داخل المجموعات	١٥١,٩٥٠	٢١١	٠,٧٢٠		
	المجموع	١٥٥,١٥٢	٢١٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠٤٥	٢	٠,٠٢٢	٠,٠٤٣	٠,٩٥٨
	داخل المجموعات	١١٠,٧٠٢	٢١١	٠,٥٢٥		
	المجموع	١١٠,٧٤٧	٢١٣			

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول رقم (٢٨) يتضح بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥)، وبناء على ذلك يمكن قبول هذه الفرضية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، مما يدل على أنه ليس للمنصب الوظيفي أي تأثير على درجة استجابة أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، و صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم)

في جامعة القصيم. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٤م) حيث اظهرت النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة وكانت لصالح العميد. ٣. متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة:

جدول رقم (٢٩)

اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة

عمليات التخطيط الاستراتيجي	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	
				قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإعداد للتخطيط	بين المجموعات	٥,٠٤٥	٢	٢,٥٢٣	٣,٧٤٠
	داخل المجموعات	١٤٢,٣٠٧	٢١١	٠,٦٧٤	
	المجموع	١٤٧,٣٥٢	٢١٣		
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	٦,٠٨٥	٢	٣,٠٤٢	٤,٠٩٤
	داخل المجموعات	١٥٦,٧٩١	٢١١	٠,٧٤٣	
	المجموع	١٦٢,٨٧٦	٢١٣		
صياغة الرسالة والرؤية والأهداف	بين المجموعات	٠,٨١٩	٢	٠,٤٠٩	٠,٦٦٣
	داخل المجموعات	١٣٠,٢٦٠	٢١١	٠,٦١٧	
	المجموع	١٣١,٠٧٨	٢١٣		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	٠,١٠٩	٢	٠,٠٥٥	٠,٠٨٣
	داخل المجموعات	١٣٩,٤١٣	٢١١	٠,٦٦١	
	المجموع	١٣٩,٥٢٢	٢١٣		
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	١,١١٧	٢	٠,٥٥٨	٠,٧٥٦
	داخل المجموعات	١٥٤,٠٣٥	٢١١	٠,٧٣٠	
	المجموع	١٥٥,١٥٢	٢١٣		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٧٦٨	٢	٠,٣٨٤	٠,٧٣٧
	داخل المجموعات	١٠٩,٩٧٩	٢١١	٠,٥٢١	
	المجموع	١١٠,٧٤٧	٢١٣		

*دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

من قراءة الجدول رقم (٢٩) يتضح بأنه:

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق لكل من عملية: (صياغة الرسالة والرؤية والأهداف، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥). وبالتالي يمكن قبول جزئيات من هذه الفرضية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.
- ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط عند مستوى الدلالة (٠,٠٢٥)، وعملية التحليل الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (٠,٠١٨) في

جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة. وبناء على ذلك يمكن رفض جزئيات من هذه الفرضية وهي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم تطبيق الاختبار البعدي شيفيه (Scheffe) كالتالي:

جدول رقم (٣٠)

اختبار (Scheffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة

عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	التكرارات	الوسط الحسابي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة		
		أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	من عشر سنوات فأكثر
أقل من خمس سنوات	٩٦	٣,٦٥	-	-
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٦٢	-	٣,٧١	-
من عشر سنوات فأكثر	٥٦	-	-	٤,٠٢

من قراءة الجدول رقم (٣٠) يتضح بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط، وكانت الفروق لصالح القادة الذين لديهم عدد سنوات خبرة في العمل الإداري من عشر سنوات فأكثر حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٤,٠٢)، ثم لصالح القادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٣,٧١) مقارنة بالقادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة أقل من خمس سنوات حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٣,٦٥).

جدول رقم (٣١)

اختبار (Scheffe) للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة

عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة	التكرارات	الوسط الحسابي وفقاً لعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة		
		أقل من خمس سنوات	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	من عشر سنوات فأكثر
أقل من خمس سنوات	٩٦	٣,٣٣	-	-
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٦٢	-	٣,٤٤	-
من عشر سنوات فأكثر	٥٦	-	-	٣,٧٤

ومن قراءة الجدول رقم (٣١) يتضح بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة لدرجة تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي، وكانت الفروق لصالح القادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة في العمل الإداري من عشر سنوات فأكثر حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجاباتهم (٣,٧٤)، ثم لصالح القادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة في العمل الإداري من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات حيث

جاء المتوسط الحسابي لإستجابتهم (٣,٤٤) مقارنة بالقادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة في العمل الإداري أقل من خمس سنوات حيث جاء المتوسط الحسابي لإستجابتهم (٣,٣٣). وبناء على ذلك يمكن قبول جزئيات من هذه الفرضية وهي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرف وعامر وعطيرة (٢٠١١م) والتي أكدت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الفروق لصالح القادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة من عشر سنوات فأكثر. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٤م)، ودراسة حلس (٢٠١٣م)، حيث اظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وعرضت النتيجة في الجدول رقم (٣٢).

جدول رقم (٣٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعمليات إدارة المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
عمليات ادارة المعرفة	٠,٧٨	٠,٠٠**
عمليات التخطيط الاستراتيجي	٠,٧٨	٠,٠٠**

**دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من قراءة الجدول رقم (٣٢) يتضح بأن هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية مقدارها (٠,٧٨). وبناء على ذلك يمكن رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي. ويعود السبب لهذه النتيجة نظراً لإرتفاع ممارسة وثقافة توليد المعرفة وتوزيعها بين منسوبي جامعة القصيم، بالإضافة إلى ممارسة عملية تشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها بالوقت المناسب، وتطبيق المعرفة مما يؤثر بشكل ايجابي على تدفق المعلومات وانسيابها بالوقت المناسب مما يعطي تصور ايجابي لرفع مستوى تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم. وتتفق

هذه النتيجة مع نتائج دراسة يعقوب (٢٠١٢م) والتي أكدت لوجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة حسين (٢٠١٤م)، ودراسة Jung-Chi Pai (٢٠٠٦م)، ودراسة Keeley (٢٠٠٤م) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية طردية بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الخامس



ملخص النتائج والتوصيات:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة.

ثانياً: التوصيات.

ملخص النتائج والتوصيات:

تناول هذا الفصل ملخصاً لمحتويات الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وكذلك إيراد عدد من التوصيات التي يُتوقع أن تُسهم في رفع مستوى درجة توافر عمليات إدارة المعرفة ورفع مستوى درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات لدراسات مستقبلية تعالج الجوانب التي لم تتطرق لها الدراسة الحالية. وقد اشتملت الدراسة الحالية بصورتها النهائية على خمسة فصول رئيسية، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق وجاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: مدخل الدراسة، وتناول مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وأهميتها، وحدودها، ومصطلحاتها.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة، وتناول الإطار النظري، والدراسات السابقة، حيث ناقش الإطار النظري ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي: الجزء الأول: عن جامعة القصيم (نبذة عنها). والجزء الثاني: إدارة المعرفة: حيث ركز على مفومها، ونشأتها، وتطورها، ونماذجها، وأهدافها، وأهميتها، وعملياتها. والجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي: حيث ركز على مفهومه، ونشأته، وتطوره، ونماذجه، وأهدافه، وأهميته، وعملياته. كما شمل الفصل الثاني -أيضاً- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية سواء كانت عربية أو أجنبية رتبت حسب التسلسل الزمني وعلاقتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، وركز على المنهجية العلمية التي اتبعت في الدراسة، ووصف لإجراءاتها من حيث: المنهج المستخدم، ووصف لمجتمع الدراسة من حيث: الخصائص. ووصف أداة الدراسة من حيث: تصميمها، وصدقها، وثباتها، وإجراءات تطبيقها. إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: تضمن تحليل اجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبحاثها، وعرض النتائج، وتفسيرها، ومناقشتها.

الفصل الخامس: الفصل الحالي، حُصص لتقديم ملخص الدراسة، وأهم نتائجها، وطرح عدد من التوصيات وفقاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية على النحو التالي:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

١- إجابة أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

إجابة السؤال الأول: أظهرت نتائج السؤال الأول أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت عالية لكل من: عملية تشخيص المعرفة، وعملية توزيع المعرفة، وعملية توليد المعرفة. في حين كانت درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت متوسطة لكل من: عملية تطبيق المعرفة، وعملية تخزين المعرفة واسترجاعها.

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

إجابة السؤال الثاني: أظهرت نتائج السؤال الثاني أن درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جاءت عالية لكل من: عملية الإعداد للتخطيط، وعملية وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وعملية التحليل الاستراتيجي، وعملية المتابعة والتقييم، وعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٢- إجابة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

إجابة الفرضية الأولى: أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عملية تشخيص المعرفة، وعملية توليد المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغير (الجنس لصالح الإناث)، وبالتالي يمكن قبول جزئيات من هذه الفرضية. بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، و عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والدرجة العلمية، والمنصب الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة).

إجابة الفرضية الثانية: أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عملية المتابعة والتقييم في جامعة القصيم تعزى لمتغير (الدرجة العلمية لصالح الأستاذ المساعد)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) في جامعة القصيم تعزى لمتغير الدرجة العلمية. وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عملية الإعداد للتخطيط وعملية التحليل الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة لصالح القادة الذين يملكون عدد سنوات خبرة من عشر سنوات فأكثر)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي وهي: (صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في جامعة القصيم تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمنصب الوظيفي).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

إجابة الفرضية الثالثة: أظهرت النتائج: إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبين درجة تطبيقهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0,01). وبناء على ذلك يمكن رفض الفرضية الثالثة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها، نقدم عدد من التوصيات وهي:

أ- توصيات للمسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات:

- 1- التأكيد على اهتمام المسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات بتطبيق عمليات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال الإطلاع على أفضل الممارسات لعملياتها في الجامعات العالمية المتميزة وكيفية تطبيقها.
- 2- حرص المسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة من خلال بناء فريق من الخبراء والمختصين بإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي لتطبيقهما.
- 3- التأكيد على اهتمام المسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات بتخصيص المخصصات المالية اللازمة لتطوير أداء منسوبيها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل الحديثة.

٤- ضرورة اهتمام المسؤولين بالإدارات العليا بالجامعات بتطبيق ادارة المعرفة لما لها من دور فعال في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم وتطوير البرامج والسياسات التي تجعل ادارة المعرفة واقع عملي محل التطبيق.

٥- منح القيادات الأكاديمية الصلاحيات اللازمة، والتخفيف من الأعمال الروتينية للتواصل مع المستشارين والخبراء من خارج الجامعة.

٦- نشر ثقافة ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي بين القيادات الأكاديمية وتشجيعهم بتطبيق وممارسة عملياتهما.

٧- ربط الجامعة مع مراكز البحوث المحلية والعالمية من خلال توفير قاعدة معلومات مشتركة مرتبطة بجميع الجامعات السعودية فيما بينها من خلال شبكة الاتصالات الحوسبة قادرة على تبادل المعلومات بصورة سريعة.

٨- تحفيز القيادات الأكاديمية على المشاركة في توليد المعرفة عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة.

ب- توصيات للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

١- تشجيع منسوبي الجامعة على تشاركتهم في المعرفة من خلال توفير البيئة المناسبة، ومنحهم الوقت اللازم لذلك.

٢- تشجيع منسوبي الجامعة على المشاركة في المؤتمرات الدولية والاقليمية، وتبادل الخبرات مع القيادات المميزة.

٣- تحفيز منسوبي الجامعة على اجراء البحوث والدراسات، وعلى التعلم المستمر، من خلال اتاحة الفرص المناسبة لهم.

٤- تشجيع منسوبي الجامعة على توزيع وتبادل المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية بصفة دورية في المجالات الفنية

والسلوكية في تقنية المعلومات والاتصالات لتطوير الامكانيات على استخدام الحاسب الآلي، والقدرة على التعاملات

الالكترونية، واستخدام الانترنت وقواعد البيانات.

● التوصيات للدراسات المستقبلية:

١- ادارة المعرفة وعلاقتها في تحقيق الريادة البحثية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- واقع تطبيق ادارة المعرفة بالجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٣- ادارة المعرفة وعلاقتها في تحسين جودة الممارسات الادارية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٤- تطبيق ادارة المعرفة وعلاقتها في تنمية المهارات الادارية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٥- عوائق تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات والتغلب عليها.

المراجع:



أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أبو حشيش، بسام. (٢٠٠٩م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). ٢٥(١). ص ص ١١١-١٤٠.

أبو العلا، ليلي. (٢٠١٢م). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ١(٤). ص ص ١٠٦-١٢٦.

أبو فارة، يوسف؛ عليان، حمد. (٢٠٠٨م). دور عمليات ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. المؤتمر العربي الثاني، الأردن.

ابن رشد. (١٩٩١م). تحافت التهافت. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

أحمد، عماد الدين. (٢٠١٥م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية(جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ٨(١٩). ص ص ٣-٣٠.

إدريس، وائل؛ والغالي، طاهر. (٢٠٠٩م). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط ٢. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الأشعري، أحمد. (٢٠٠١م). مقدمة في الإدارة الإسلامية. ط ١. المملكة العربية السعودية، جدة.

الأغا، ناصر، وأبو الخير، أحمد. (٢٠١٢م). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، ١٦(١). ص ص ٣٠-٦٢.

الأنصاري، خلود. (٢٠٠٨م). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

بخيت، محمد؛ وعلي، محمد؛ ومصطفى، علي. (٢٠١٢م). مناهج البحث في علم النفس. ط ١. الرياض: مكتبة الرشد.

بشير، رشا. (٢٠١٢م). درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البرعي، محمد؛ مرسي، محمود. (٢٠٠١م). الإدارة في الإسلام. ط ٢. المملكة العربية السعودية، جدة.

البطباينة، محمد، والمشاقبة، زياد. (٢٠١٠م). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. ط ١. الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

بن دهيش، خالد؛ والشلاش، عبدالرحمن؛ ورضوان، سامي. (٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات علمية). ط ٣. الرياض: مكتبة الرشد.

البيشي، محمد. (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم وتطبيقات). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
البلاوي، حسن، وحسين، سلامة. (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة. الرياض: الدار الصولتية للتربية.

الثبتي، محمد، وعبد المجيد، أشرف. (٢٠١٣م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢(١٥٢). ص ص ٧١٥-٧٦٨.

الجابري، محمد عابد. (٢٠٠٨م). فهم القرآن الحكيم: التفسير الواضح حسب ترتيب النزول، القسم الثاني. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

حجازي، هيثم علي. (٢٠٠٥م). قياس أثر ادراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، عمان.

حسن، منال صبحي عبدالكريم. (٢٠٠٨م). استراتيجيه ادارية تربويه مقترحه لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. رسالة دكتوراه غير منشوره، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حسين، سهام. (٢٠١٤م). دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

الحسيني، فلاح. (٢٠٠٠م). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. ط ١، عمان: دار وائل للنشر.

الحريري، رافدة؛ وجلال، محمود؛ وابراهيم، محمد. (٢٠٠٧م). الإدارة والتخطيط التربوي. ط ١. الأردن، عمان: دار الفكر.

حلس، سالم. (٢٠١٣م). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦(١٣)، ص ص ١٢٩-١٥٠.

حمدان، خالد؛ إدريس، وائل. (٢٠٠٩م). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- خريف، نادية؛ تومي، ميلود؛ داسي، وهيبة. (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي. ١٣(٣٧). ص ص ٢٣١-٢٦٢.
- الدجني، إياد. (٢٠١١م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الدجني، إياد. (٢٠٠٦م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرفاعي، أحمد. (٢٠٠٩م). مناهج البحث العلمي تطبيقات ادارية واقتصادية. ط٦. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- زعيبي، رحمة. (٢٠١٤م). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الزريقات، خالد. (٢٠١١م). اثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية. ٣٨(٢). ص ص ٤٥٤-٤٧٩.
- الزطمة، نضال. (٢٠١١م). ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الزفلي، أحمد. (٢٠١٢م). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي (دورة في تربية متطلبات التنمية المستدامة). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشامسي، سالم. (٢٠١٠م). قياس فاعلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- شرف، سمير؛ وعامر، وليد؛ وعظيرة، عبير. (٢٠١١م). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٣(٢). ص ص ٧٥-٩٧.
- الصانع، خولة. (٢٠١٣م). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصاوي، ياسر. (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الظاهر، أسمهان. (٢٠١٢م). إدارة المعرفة. ط١. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم. (٢٠٠٩م). إدارة المعرفة. ط١. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

العمرى، عبدالعزيز. (٢٠٠٥م). أبعاد ادارية واقتصادية واجتماعية وتقنية في السيرة النبوية. ط ١. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبد الرحمن، ايمان، وتادرس، ابراهيم. (٢٠١٤م). مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥(١). ص ٥٥٧ - ٥٨٤.

عبيد، عصام. (ب.ت.). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية علوم الحاسب والمعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود. الرياض.

عبيدات، ذوقان. (٢٠٠٣م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط ٦. الأردن. عمان: دار الفكر.

العتيبي، ياسر. (٢٠٠٦م). إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العسكر، عبدالعزيز؛ فراج، فؤاد؛ المنصور، عبدالله؛ الجنوبي، منصور؛ الأخر، محمد. (٢٠٠٩م). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير، الرياض. الإدارة العامة للتخطيط والسياسات.

العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

العساف، صالح. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

عبد الموجود، محمد. (٢٠١٣م). التخطيط الاستراتيجي: معناه، وفحواه، وجدواه. مجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٢(٣). ص ١٩-٥٣.

عبد الهادي، حمدي أمين. (١٩٩٠م). الفكر الإداري الإسلامي والمقارن. ط ٣، القاهرة: دار الفكر العربي.

علة، مراد. (٢٠١١م). متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، ٧(٧)، ١٩٨-٢٢١.

عليان، رجي. (٢٠٠٨م). إدارة المعرفة. ط ١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

فارس، طه. (٢٠١٤م). أثر الاستشراف والتخطيط المستقبلي في العلم والتعليم في ضوء السنة النبوية. ط ١. بيروت: مؤسسة الريان.

الفتوخ، عبدالقادر. (٢٠١١م). التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة. الرياض: النشر العلمي والمطابع.

القطارنة، زياد. (٢٠١١م). إدارة المعرفة. ط ١. الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد. (٢٠٠٩م). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. ط ٢. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- كراسنة، عبدالفتاح، الخليلي، سميرة. (٢٠٠٩م). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الاردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. ٥(٣)، ص ص ٢٩٣ - ٣٢٦.
- الكرمي، حافظ. (٢٠٠٧م). الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم: دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى. ط ٢. القاهرة: دار السلام.
- محمد، هاني. (٢٠١٤م). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار المعتر للنشر والتوزيع.
- مختار، حسن. (٢٠٠٧م). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. القاهرة: مكتبة بيروت.
- مسلم، عبدالله. (٢٠١٥م). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. ط ١. الأردن، عمان: دارالمعتر للنشر والتوزيع.
- مرسي، نبيل. (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي. الأسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- المسند، طارق. (٢٠١١م). إدارة المعرفة، ماهيتها-عملياتها-متطلباتها-معيقاتها. ط ٢. الرياض: دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠م). التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم. ط ١. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- معروف، هوشيار. (٢٠٠٨م). التخطيط الاستراتيجي. ط ١. دار اوائل للنشر.
- معلا، ناجي ذيب. (٢٠٠٤م). إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي. جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- المرسي، جمال الدين؛ أبوبكر، مصطفى؛ جبة، طارق. (٢٠٠٧م). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي. القاهرة:الدار الجامعية.
- الملكاوي، ابراهيم. (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. ط ١. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا. (٢٠١١م). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. ط ١. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ناشد، محمد. (٢٠٠١م). الفكر الاداري في الإسلام. ط ١. الامارات العربية المتحدة، دبي: مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث.
- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط ١. القاهرة: الوراق للنشر.
- نجم، مهنا. (٢٠١٤م). التخطيط الشخصي في السيرة النبوية(المنهج والقادة). ط ١. الأردن، عمان.
- نورى، مظفر. (٢٠١٣م). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار(دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك). *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٣(٢). ص ص ١٨-٣٩.

النعمي، محمد؛ البياتي، عبد الجبار؛ خليفة، غازي. (٢٠٠٩م). طرق ومناهج البحث العلمي. ط ١. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

همشري، عمر. (٢٠١٣م). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. ط ١. الاردن. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. وزارة التعليم، التعليم العالي، وكالة التخطيط والمعلومات. (٢٠٠٨م). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. ط ٣. الرياض. وكالة التخطيط والمعلومات.

الوليد، بشار يزيد. (٢٠١٠م). مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي. ط ١. عمان: دار الولاية.

البيحيوي، صبرية. (٢٠١١م). إدارة المعرفة ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، الكويت، ٢٥(٩٩). ص ص ٧٧-١٩٣.

يعقوب، صباح. (٢٠١٢م). أثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية للشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل). مجلة كلية الحداثة الجامعة، الموصل، (٤٠). ص ص ١-٣٦.

يعقوب، محمد. (٢٠١١م). التصور الإسلامي للعلم وأثره في إدارة المعرفة. مجلة الإسلام في آسيا. (٤)، ص ص ١-٢٦.

ياسين، سعد؛ الرفاعي، غالب. (ب.ت). إدارة المعرفة من منظور اسلامي. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية. عمان:الأردن.

المراجع الأجنبية:

Badah,Ahmad .(2012). Relationship Between The Knowledge Management Processes And The Administrative Empowerment With The Employees Of The Ministry Of Higher Education And Scientific Research-Jordan. *European Scientific Journal*, December edition vol.8, No.28, p p (191-209).

Birol, Cem P; Dagli, Gokmen; Silman, Fatos. (2009). A qualitative Research on the University Administrators Capacity to Use Management Knowledge Tools:(The Case of TRNC Universities). *Educational Sciences: Theory & practice*, VOL. 9, NO.3.

Dolence, Michael G. (2004) *The Curriculum-Centered. Strategic Planning Model*. Educause center for Applied Research, (10). Pp2-11

- Duffy, Jan. (2000). Knowledge Management: To Be or Not to Be, *Magazine article from Information Management Journal*, 34(1), USA, p 64-67.
- Johnson, Richard G. (2000). *An Analysis of Strategic Planning In Auxiliaries of The California State University System. Unpublished Dissertation, Doctor of Public Administration, University of La Vern La Vern California. P.34.*
- Jung-Chi Pai. (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP), *Management Decision*, Vol. 44 Iss: 1, pp.105 – 122.
- Keeley, Edward j. (2004). *Institutional Research As the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving and decision-Making in higher education organization, Unpublished Dissertation, ph. D, North Central Univesity.*
- F.miclat, Esebio. (2005). *Strategic Planning in Education. Philippine: by rex book stor.*
- Kidwell, Jillinda; Linde, Karen; and Johnson, Sandra. (2000). applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause Quarterly*. NO.4 PP 28-33.
- Rabee, Ahmad. (2014). The Effect Of Strategic Planning On Effectiveness Of Academic Enterpris. *European Scientific Journal April 2014 edition*. vol.10, No.10 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e – ISSN 1857-7431. p p 259-268.
- Roney.Curtis W. (2004). *Strategic Management Methodology*. London:Westport, Connecticut.

المراجع الإلكترونية:

بوعشة، مبارك. (١٧ ديسمبر، ٢٠١٢م). ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. ورقة مقدمة الى

المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، طرابلس، لبنان. <https://goo.gl/59Afy9>

تاريخ الجامعة. (٢٠١٥م). جامعة القصيم، تم استرجاع في ١٤٣٧/٠١/٠٤ هـ

من، <https://goo.gl/Z1vNFC>

(الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم ٢٠١٠-٢٠٢٠م). جامعة القصيم، تم استرجاع في ١٤٣٧/٠٧/٢٧ هـ من،

<https://goo.gl/gsaUk4>

وزارة التعليم، التعليم العالي، وكالة الوزراء للشؤون التعليمية. (٢٠١١م). الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة

العربية السعودية (آفاق) ١٤٥٠ هـ. ٢٠٢٩م. وكالة الوزراء للشؤون التعليمية. تم استرجاع في ١٤٣٧/٠٢/١٤ هـ

من <https://goo.gl/F34BEW>

وكالة التخطيط والتطوير والجودة. (٢٠١٥م). نشأة وكالة التخطيط والتطوير والجودة، تم استرجاع في

١٤٣٧/٠١/٠٤ هـ من، <https://goo.gl/3VD0mw>

Dalkir, Kimiz. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice.

UK: Elsevier Inc, Retrieved in 3-12-2015. <https://goo.gl/JRPP3q>

Jennex, Murray E. (2007). Knowledge Management in Modern

Organizations. USA: Idea Group Publishing, Retrieved in 3-12-

2015. <https://goo.gl/lKG2fX>

Marquardt, Michael. (2011). Building the Learning Organization:

Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning.

T3. USA: by permission of Nicholas Brealey Publishing, Retrieved

in 5-12-2015. <https://goo.gl/d39xZV>

Mavodza, J. & Ngulube, P. (2012). Knowledge management practices at

an institution of higher learning. SA Journal of Information

Management 14(1), Art. #496, 8 pages. Retrieved in 17-10-2015.

<https://goo.gl/Mjv5x2>

Norrini, Muhammad. (2011). Knowledge Management Practices (KMP) and Academic Performance in Universiti Teknologi Mara (UITM) Terengganu, Malaysia. World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue on Creating a Knowledge Based Society): 21-26, 2011 ISSN 1818-4952 © IDOSI Publications, 2011. Retrieved in 3-12-2015 <https://goo.gl/6VqxDm>

الملاحق



- قائمة بأسماء سعادة المحكمين.
- الاستبانة في صورتها النهائية.
- خطابات متنوعة.

الملاحق



ملحق رقم (١)

قائمة المحكمين (حسب الدرجة العلمية)

الاسم	الرتبه	القسم	الجامعه
١ هاشم بكر حريري	استاذ	الادارة التربويه والتخطيط	جامعة ام القرى
٢ محمد السيف	استاذ	لغه عربية	جامعة القصيم
٣ عز الدين الزوايري	استاذ	ادارة الأعمال	جامعة القصيم
٤ علي الشايع	استاذ مشارك	الادارة التربويه والتخطيط	جامعة القصيم
٥ حمود النقاء	استاذ مشارك	لغه عربية	جامعة القصيم
٦ ناصر الحريص	استاذ مشارك	لغه عربية	جامعة القصيم
٧ رحمة الله حامد أحمد سالم	استاذ مشارك	أصول تربية	جامعة القصيم
٨ ابراهيم راشد الطويل	استاذ مساعد	ادارة الأعمال	جامعة القصيم
٩ جمال طاهر	استاذ مساعد	ادارة الأعمال	جامعة القصيم
١٠ السيد عبدالعال علي	استاذ مساعد	ادارة الأعمال	جامعة القصيم
١١ عمران محمود عبدالله	استاذ مساعد	ادارة الأعمال	جامعة القصيم
١٢ نجلاء سالم	استاذ مساعد	كلية العلوم والآداب	جامعة القصيم

ملحق رقم (٢)
(الاستبانة في صورتها النهائية)
بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

المكرم/المكرمة وفقكم الله

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم بأني في طور اعداد دراسة بعنوان: "ادارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. والتي تهدف إلى التعرف على درجة توافر عمليات ادارة المعرفة في جامعة القصيم وهي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ودرجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم وهي: (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الخطه الاستراتيجيه، والمتابعة والتقييم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ومعرفة ما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بينهما. وتحقيقاً لأهداف الدراسة صُممت أداتها من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية، والجزء الثاني: يشتمل على مقياس درجة توافر عمليات ادارة المعرفة بجامعة القصيم، والجزء الثالث: يشتمل على مقياس درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة القصيم.

آمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بوضع علامة (√) امام الاختيار الذي يمثل وجهة نظركم من تلك العبارات، علماً بأن البيانات ستحاط بالسرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والعرفان والتقدير سلفاً على حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم.

الباحثة/ أمجاد بنت محمد العوفي

اشراف الدكتوروة منى بنت حسن الأسمر

Iamjad.m@gmail.com

الجزء الأول البيانات الأولية

• تعليمات :

آمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الجزء الأول من أداة الدراسة والتي تتعلق بالبيانات الأولية وذلك بوضع اشارة (√) أمام الاختيار المناسب لكم.

١- الجنس :

ذكر

أنثى

٢- الدرجة العلمية :

أستاذ دكتور

أستاذ مشارك

أستاذ مساعد

٣- المنصب الوظيفي :

عميد الكلية /أو عميد العمادة المساندة

وكيل الكلية /أو وكيل العمادة المساندة

رئيس القسم /أو وكيل قسم

٤- عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري بالجامعة:

أقل من ٥ سنوات

من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ سنوات فأكثر

الجزء الثاني

مقياس درجة توافر عمليات ادارة المعرفة في جامعة القصيم

• تعليمات :

أمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الجزء الثاني من أداة الدراسة والتي تعبر عن درجة توافر عمليات ادارة المعرفة في جامعة القصيم من وجهة نظركم، وذلك بوضع اشارة (√) أمام الاختيار المناسب لكم.

عمليات ادارة المعرفة:					
م	العبارات	درجة التوافر			
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية جداً
(١) تشخيص المعرفة في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:					
١	الحصول على المعرفة/المعلومات من مصادر متعددة.				
٢	تحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لسير العمل بصفه دورية.				
٣	عقد الاجتماعات الدورية مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم				
٤	عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهامهم				
٥	الاستعانة بالمستشارين والخبراء من داخل الجامعة لتحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهام الجامعة.				
٦	الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج الجامعة في تحديد المعرفة/المعلومات اللازمة لأداء مهام الجامعة..				
(٢) توليد المعرفة في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:					
١	تشجيع منسوبيها على تطوير الأفكار لتوليد المعرفة/المعلومات.				
٢	تشجيع منسوبيها للمشاركة في المؤتمرات والدورات العلمية وورش العمل للحصول على المعرفة/المعلومات.				
٣	عقد الاجتماعات الدورية مع منسوبيها للحصول على المعرفة/المعلومات.				
٤	استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمعرفة القادرة على الإبتكار والابداع لتوليد المعرفة/المعلومات.				
٥	توفير فرص التعلم الذاتي لمنسوبيها لتوليد المعرفة/المعلومات.				
٦	استخدام اسلوب البحث العلمي لتحويل المعرفة/المعلومات الكامنة الى المعرفة المعلنة.				
٧	استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على المعرفة/المعلومات الحديثة.				
(٣) تخزين المعرفة واسترجاعها في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:					
١	توفير أنظمة حديثة لتخزين وأرشفة المعرفة/المعلومات الأساسية والجديدة.				
٢	توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعرفة/المعلومات.				

					توفير وحدة خاصة للاهتمام بجمع وتخزين المعرفة/المعلومات.	٣
					توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع التقارير الناتجة عن سير العمل.	٤
					توفير وحدة خاصة لاستخدام المعرفة/المعلومات.	٥
					توثيق المعرفة/المعلومات لمنسوبيها بطريقة دقيقة.	٦
					توفير أنظمة استرجاع المعرفة/المعلومات الأساسية والجديدة.	٧
					متابعة أداء ادارته/أو وحدة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي.	٨
					توفير دليل ارشادي لحفظ واستخدام المعرفة/المعلومات.	٩
					توفير ادارته/أو وحدة خاصه لصيانة الأرشيف الخاص بالوثائق والسجلات.	١٠
					تخصيص مخصصات مالية تساعد على تخزين واسترجاع المعرفة/المعلومات.	١١
(٤) توزيع المعرفة في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:						
					تشجيع منسوبيها لتبادل المعرفة/المعلومات بينهم.	١
					الاعتماد على آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة/المعلومات.	٢
					توفير اجهزة حاسب آلي لمنسوبيها للوصول لقواعد المعرفة/المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب.	٣
					توزيع وسائل تبادل المعرفة/المعلومات كالاكتفاءات، والتقارير الرسمية.	٤
					عدم السماح بتبادل المعلومات السرية.	٥
					تشجيع الاتصال غير الرسمي بين منسوبيها لتبادل المعرفة/المعلومات.	٦
					منح صلاحيات لمنسوبيها لتوزيع المعرفة/المعلومات فيما بينهم.	٧
					منح صلاحيات لمنسوبيها لتوزيع المعرفة/المعلومات مع منسوبي الجامعات الأخرى.	٨
(٥) تطبيق المعرفة في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:						
					تطبيق المعرفة/المعلومات المتوفرة لديها لتحسين أداء منسوبيها.	١
					توفير بنية تحتية ذات تقنية جيدة تساعد على تطبيق المعرفة/المعلومات.	٢
					تخصيص مخصصات مالية لتوزيع وتطبيق المعرفة على منسوبيها لتطوير أدائهم.	٣
					ازالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة اللازمة لها.	٤
					فحص وتدقيق المعرفة/المعلومات قبل استخدامها.	٥

الجزء الثالث

مقياس درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة القصيم

• تعليمات :

أمل من سعادتكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الجزء الثالث من أداة الدراسة والتي تعبر عن درجة تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي بجامعة القصيم من وجهة نظركم، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب.

عمليات التخطيط الاستراتيجي:					
م	العبارات	درجة التطبيق			
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية جداً
(١) الإعداد للتخطيط في إدارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:					
١	تشكيل فريقاً من المختصين قبل اعداد الخطة الاستراتيجية لرسم سياسات التخطيط الاستراتيجي.				
٢	توفير وحده اداريه متكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي.				
٣	مشاركة منسوبيها لرسم سياسات الخطة الاستراتيجية لها.				
٤	اتاحة الفرص لمنسوبيها لطرح الأفكار والمقترحات لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي.				
٥	وضع جداول زمنية محددة لإنجاز عمليات التخطيط الاستراتيجي.				
٦	تحديث قواعد البيانات اللازمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.				
٧	استخدام التقنية الحديثة لتوثيق عمليات الخطة الاستراتيجية.				
٨	استخدام التقنية الحديثة لتوثيق استراتيجيات الخطة الاستراتيجية.				
(٢) التحليل الاستراتيجي في إدارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:					
١	الإهتمام بتحليل عوامل البيئة الخارجية العالمية.				
٢	الإهتمام بتحليل عوامل البيئة المحلية.				
٣	مشاركة منسوبيها في تحليل العوامل الخارجية العالمية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي.				
٤	مشاركة منسوبيها في تحليل العوامل المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي.				
٥	توفير قواعد ومصادر البيانات/المعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.				
٦	توفير قواعد ومصادر البيانات/المعلومات لتحليل الوضع الحالي للبيئة الخارجية؛ لتحديد واستكشاف الفرص والتهديدات.				
٧	تحليل جوانب القوة والضعف في أداء الجامعة.				
٨	توضيح جوانب القوة التي تميزها عن غيرها من الجامعات.				
٩	تحديد فجوة الأداء بين الرؤية المستقبلية لها والوضع الراهن.				
(٣) صياغة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية في إدارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:					
١	مشاركة منسوبيها في صياغة رسالة ورؤية الجامعة.				

					٢	تكوين رؤيتها المستقبلية في ضوء المؤشرات العلمية المستقبلية.
					٣	نشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الداخلي.
					٤	نشر رسالتها ورؤيتها المستقبلية للمجتمع الخارجي.
					٥	تحديد رؤية ورسالة واهداف الجامعة مجال نشاطها الحالي ووجهتها الاستراتيجية.
					٦	تحقيق الاهداف الاستراتيجية لرسالة الجامعة ورؤيتها.
					٧	تحديد اهداف استراتيجية عامة تنسجم مع التوجه الاستراتيجي لها.
					٨	قابلية الأهداف الاستراتيجية للتنفيذ.
					٩	وضع اهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات المختلفة.
					١٠	مشاركة أعضاء فريق التخطيط في تحديد وصياغة اهدافها الاستراتيجية.
(٤) تنفيذ الخطة الاستراتيجية في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:						
					١	مراجعة الأهداف الاستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الاستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعية.
					٢	تحديد برامج تدريب موجهه لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٣	تأمين الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٤	عقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته.
					٥	متابعة الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ كل مكون من مكونات خطتها الاستراتيجية.
					٦	توفير نظام حوافز فعال للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٧	تحديد الأدوار اللازمة للمسؤولين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٨	منح السلطات اللازمة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٩	المطالبة بتقارير دورية عن عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					١٠	وضع آلية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
(٥) المتابعة والتقييم في ادارة الجامعة/ العمادة/ الكلية من خلال:						
					١	تكوين فريق مسؤول عن عملية المتابعة والتقييم.
					٢	الاعتماد على كتابة تقارير للمراجعة السنوية للخطة الاستراتيجية.
					٣	القيام بتقييم مرحلي لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٤	الاعتماد على نظام رسمي لرصد ومتابعة التقدم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٥	استخدام نماذج معيارية في الحكم على مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٦	القيام برصد ومتابعة الخطة الاستراتيجية التنفيذية باستمرار عن طريق فريق العمل المسؤول عن التنفيذ.
					٧	تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية للمسؤولين القائمين بعملية المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية.
					٨	تحديد مواعيد دورية لمتابعة مستويات الأداء في مسار الخطة الاستراتيجية.
					٩	توفير قاعدة جيدة من البيانات والمعلومات لتوفير الحقائق اللازمة عن الأداء الفعلي للخطة الاستراتيجية.

شاكرة لكم ومقدرة حسن تجاوبكم

خطابات متنوعة

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education
Umm Al-Qura University
(031)

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة أم القرى
(٠٣١)

الموضوع: تطبيق أداة استبانة الطالبة/ أمجاد العوي

سلمه الله

سعادة وكيل جامعة القصيم للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

فأسأل الله لكم العون والسداد

نفيدكم بأن الطالبة/ أمجاد محمد العوي، إحدى طالبات الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط وترغب القيام بتطبيق أداة الدراسة الخاصة ببحثها العلمي بعنوان: (إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية).

علماً بأن البريد الإلكتروني الطالبة (iamjad.m@gmail.com)

جوال رقم / ٥٥٥٩٤٢٢٠٠

نأمل من سعادتكم التكرم بالموافقة وتسهيل مهمة الطالبة في تطبيق استبانتها.

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

وكيل الجامعة

لدراسات العليا والبحث العلمي

د. ثامر بن حمدان الحري

ف م

الرقم: ٩١٦١٧، ٤٣٢، التاريخ: ٥/٧/١٤٣٧ هـ المشفوعات:

هاتف: ٥٥٨٩٩٠٠ - ١٢ سنترال: ٥٥٠١٠٠٠ - ١٢ - ٦٧٠٩ / ٦٧١٦ ص.ب: ٧١٥ - مكة المكرمة فاكس: ٥٥٧٣٣٢٢ - ١٢ - uqu.edu.sa/gssr - gssr@uqu.edu.sa

٢٢٩٤٠٣



٧ ٠٨ ٠٣

بشان الطلب المقدم من /امجاد محمد العوفي وترغب
القيام بتطبيق أداة الدراسة الخاصة

١

سعادة الأستاذ الدكتور وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة أم القرى حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

بالإشارة إلى خطابكم رقم ٤٣٧٠٠٩١٦١٧ وتاريخ ٢٦ / ٧ / ١٤٣٧هـ والمتضمن أن الطالبة / أمجاد محمد
العوفي ، إحدى طالبات الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط وترغب
القيام بتطبيق أداة الدراسة الخاصة ببحثها العلمي بعنوان : (إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط
الاستراتيجي في جامعة القصيم من وجهة نظر القيادات الأكاديمية)

نفيد سعادتكم بالموافقة على ذلك على أن تباشر تطبيق الدراسة بنفسها والالتزام بالأمانة العلمية
وأخلاقيات البحث العلمي في تطبيق مثل هذه الدراسة وتزويد عمادة البحث العلمي بجامعة القصيم
بنسخة من الدراسة .

ولسعادتكم خالص التحية والتقدير

وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. عبد الرحمن بن صالح الواصل

١٤٣٧/٠٨/٠٣