

دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء

م.م حيدر محمد الجشمي م.م حسين حريجة غالي م. عبد الفتاح جاسم زعلان
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة كربلاء

الملخص

تهدف الدراسة الى تحديد علاقة وتأثير عمليات إدارة المعرفة (التكوين , الخزن والاسترجاع , النقل , التطبيق) في التخطيط الاستراتيجي لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء , ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم تقسيمها الى (5) محاور , استعرض الاول المنهجية العلمية للدراسة وبعض الدراسات السابقة , وتضمن الثاني عرض نظري لمتغيرات الدراسة , اما الثالث فقد تطرق الى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة , واستعرض الرابع اختبار الفرضيات وتحليل مخرجاتها , بينما اشار الخامس الى الاستنتاجات والتوصيات , وشملت عينة الدراسة (30) تدريسيا من أعضاء مجالس الكليات , وأشارت مخرجات التحليل الاحصائي بأستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الى التحقق من عدم صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في المنظمة قيد الدراسة وتوصلت الى مجموعة من التوصيات كان ابرزها ضرورة تهيئة مستلزمات عمليات إدارة المعرفة كافة كونها القناة الرئيسة لزيادة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي .

Abstract

The Study Aims to Determined Relationship and Impact Processes of Knowledge Management (Creation , Store and Recupation , Transfer , Application) in Strategic Planning for Opinions Sample from Members the Colleges Councils in Karbala University , in Order to Achieve the Aims of the Study , it is Divided to (5) Axis's , the First of Parade for the Study Methodology and Previous Studies, The Second Contains Theoretical Review for Study Variables, As for the Third to Touch on Description and Diagnosis Study Variables , The Forth of Parade the Hypothesizes Test and it Results Analysis , While the Fifth Refers to Conclusions and Recommendations, in Clued of the Study Sampling (30) Instructional from Members the Colleges Councils , Results Refer of Statistics Analysis to Be Sure of Hypothesis Rightness Absence , The Study Arrive at Several from Recommendations to Stress Necessity Prepare all Requirements Processes of Knowledge Management Because Main Channel to Increase Effectiveness and Efficiency of Strategic Planning .

المقدمة

تستمد عمليات إدارة المعرفة أهمية كبيرة على مستوى منظمات الاعمال الخدمية خاصة بعدها احد اهم اركان القوة الاستراتيجية لها والتي تسهم بفاعلية في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال بلورة الافكار المعرفية الى استراتيجيات ميدانية تتناسب مع الواقع الفعلي للمنظمة , فضلاً عن ان التطورات التكنولوجية خاصة الالكترونية في هذا المجال ساهمت وبشكل كبير في ترشيد خطط المنظمات الاستراتيجية منذ زمن ليس بالقريب , لذلك اتجهت الدراسة الى معالجة مشكلة أساسية مفادها وجود ضعفاً "محدوداً" لدى المعنيين بصياغة الخطط الاستراتيجية عن علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في جامعة كربلاء انطلاقاً من تحقيق هدف أساسي للدراسة تمثل بتحديد علاقة وتأثير عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة قيد الدراسة , والتوصل الى بعض التوصيات التي يمكن من شأنها أن تطور الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة على مستوى المنظمة قيد الدراسة .

-1 منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية الدراسة

أ: مشكلة الدراسة Study Problem

تؤكد الدراسة على مشكلة اساسية تعاني منها اغلب المنظمات العراقية خاصة التعليمية ، ومنها جامعة كربلاء تم تشخيصها من خلال المعاشية الميدانية والمقابلات الشخصية مع عينة عشوائية من اعضاء مجالس الكليات تمثلت في ضعف ادراكهم للمحتوى العلمي الصحيح بما يتعلق بمتغيرات الدراسة الرئيسية (ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي) فضلاً عن وجود فهم محدود لدى المعنيين بوضع وصياغة الخطط الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة بما يتعلق بأهمية دور ادارة المعرفة وتطوير الافكار العلمية في دعم الخطط الاستراتيجية مستقبلاً ، وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الأجابة على تساؤل مهم وهو : هل يوجد دور لإدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة قيد الدراسة ؟

ب : أهمية الدراسة Study Importance

تظهر اهمية الدراسة من خلال متغيراتها العلمية التي تسعى الى معالجتها , وهذه الدراسة تتضمن متغيرين لا تخفى اهميتها على ذوي الاختصاص خاصة , اذ تعد ادارة المعرفة من المداخل المعاصرة في الفكر الاداري الحديث والتي اضافت العديد من التوجهات الايجابية خاصة لأفراد الادارة العليا في دعم وتعزيز توجهاتهم الاستراتيجية ومما يكسب الدراسة اهمية كذلك هو تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الخطط المستقبلية للمنظمة ومدى تكيفها مع المتغيرات البيئية المحتملة فضلاً عن شموله امكانات المنظمة الداخلية من الموارد المنظمة .

ج : أهداف الدراسة Study Objectives

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. تقديم أطار مفاهيمي عن إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
2. وصف وتشخيص إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة قيد الدراسة.

3. تقديم دراسة ميدانية لإدارة المنظمة قيد الدراسة تفيد في التخطيط لمستقبلها بما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

4. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة قيد الدراسة

د : فرضيات الدراسة Study Hypotheses

اعتماداً على أهمية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي كالآتي:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي , وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكوين المعرفة والتخطيط الاستراتيجي .

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خزن واسترجاع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي .

ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقل المعرفة والتخطيط الاستراتيجي .

د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة والتخطيط الاستراتيجي .

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي , وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتكوين المعرفة في التخطيط الاستراتيجي .

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخزن واسترجاع المعرفة في التخطيط الاستراتيجي .

ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقل المعرفة في التخطيط الاستراتيجي .

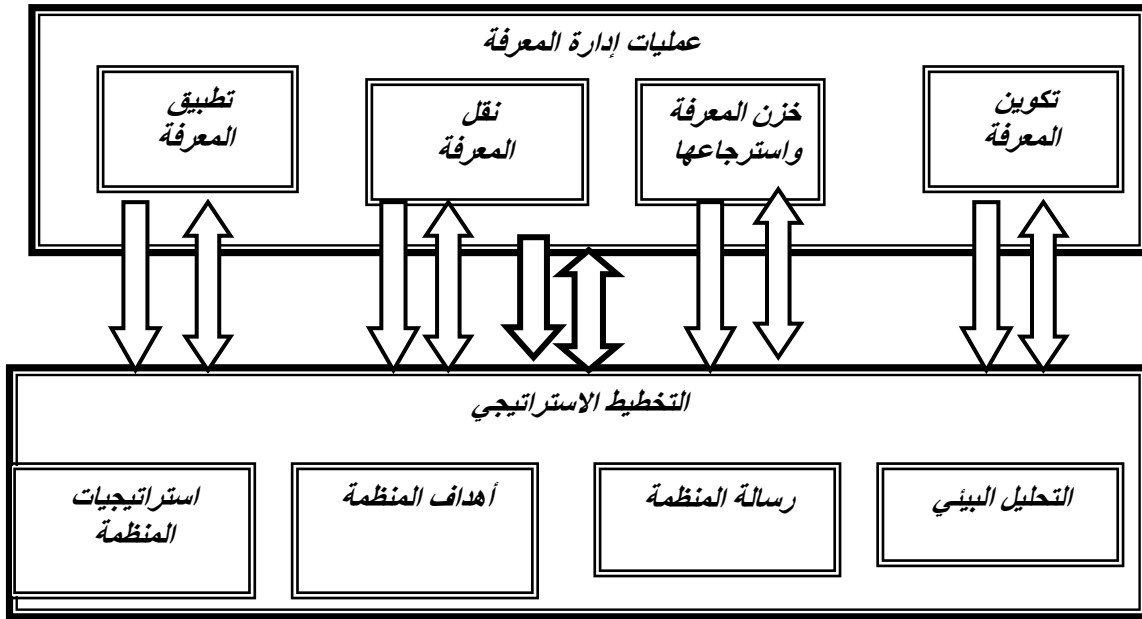
د. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في التخطيط الاستراتيجي .

هـ : مخطط الدراسة Study Planned

تم صياغة مخطط الدراسة الافتراضي في ضوء فرضيات الدراسة ومضامينها الميدانية , والشكل (1) يوضح مخطط الدراسة الافتراضي .

و : مجتمع وعينة الدراسة Society and Study Sampling

تم اختيار جامعة كربلاء مجتمعاً للدراسة , كونها من المنظمات التعليمية التي يمكن ان تحقق فوائد كثيرة من خلال علاقة وتأثير عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي فضلاً عن أهمية الخدمة التعليمية الكبيرة التي تقدمها الى المجتمع , اما عينة الدراسة فقد شملت عينة عشوائية من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء , اذ تم توزيع (36) استبانة وكان عدد المسترجع منها (30) فقط أي بنسبة (83%) , والجدول (1) يوضح وصف عينة الدراسة .



الشكل (1) : مخطط الدراسة

: يمثل اتجاه فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للدراسة .

: يمثل اتجاه فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للدراسة .

المصدر : من عداد الباحثين .

الجدول (1) وصف عينة الدراسة.

المنصب الحالي	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	عدد سنوات الخدمة الإجمالية			التحصيل الدراسي		الجنس		الفئات العمرية		
		أكثر	30 - 21	20 - 11	10 - 1	ماجستير	بكالوريوس	ذكر	انثى	45-36	35-25
رئيس قسم	10 - 6 سنة	30	6	11	8	3	1	29	7	7	16
معيد	3	5	6	11	8	3	1	29	7	7	16
7	23	5	6	11	8	3	1	29	7	7	16

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات الاستبانة .

ز : أساليب جمع وتحليل البيانات Styles of Collection and Data analysis

تم تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الادبيات والدراسات والابحاث السابقة , ومن إعداد وتطوير أستمارة أستبانة وهي كما موضحة في الملحق (1) لجمع البيانات عن الجانب الميداني , بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات المعاصرة , وبعد إجراء أختبارات الصدق الظاهري والثبات , أذ بلغ معامل الثبات (82%) فقد اعتمد مقياس (Gottschalk , 2005) لأدارة المعرفة (المتغير المستقل) ومقياس (Ivancevich etal , 1997) و (Stanton , 1997) للتخطيط الاستراتيجي (المتغير المعتمد) , تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي وبمدى استجابة (5-1) وبوسط حسابي فرضي قدره (3) , اما بالنسبة الى اساليب تحليل البيانات فقد استخدمت النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية وتحليل الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple liner Regression) ونفذت الاساليب المذكورة اعلاه على الحاسبة الالكترونية باستخدام تطبيقات (Excel) .

ثانياً " بعض الدراسات السابقة

1- دراسة (العزاوي والعاني , 2002) " التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي : العلاقة والاثـر " أجريت الدراسة في وزارة الصناعة والمعادن العراقية هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة القائمة واتجاهاتها وحجمها بين التخطيط الاستراتيجي وابعاد الهيكل التنظيمي وقد تم اعتماد أنموذج (Robbins , 1994) لقياس عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة ، الاهداف ، والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي) ، وأنموذج (Robbins , 1990) لقياس الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده (المركزية ، الرسمية ، التعقيد) وتوصلت الدراسة الى جملة من المخرجات أهمها وجود علاقة ارتباط ضعيف بين عملية التخطيط الاستراتيجي وبعد التعقيد الهيكلي وكذلك انخفاض القوة التأثيرية لعملية التخطيط الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي .

2- دراسة (حسين, 2005) " اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون الخارجي وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة"

أجريت الدراسة في شركة الفرات العامة هدفت الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون الخارجي وقد تم اعتماد انموذج (Peter & Donnelly , 1998) لقياس عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة ، التحليل البيئي ، الاهداف ، الخيار الاستراتيجي) وأنموذج (Willingion , 1995) لقياس رضا الزبون من خلال (السعر ، الخدمة ، الوقت) وتوصلت الدراسة الى جملة من المخرجات أهمها ان التخطيط الاستراتيجي له علاقة ارتباط وتأثير معنوية في رضا الزبون ومتغيراته (الجودة ، الوقت ، الخدمة) عدا السعر حيث كانت العلاقة غير معنوية .

3- دراسة (العابدي , 2008) " العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المنظمي "

اجريت الدراسة في الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع النجف هدفت الدراسة الى معرفة مدى ادراك افراد عينة الدراسة في المنظمة لأهمية عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء المنظمي وقد تم اعتماد انموذج (الكبيسي , 2002) لقياس ادارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة) وأنموذج (Mahnke , 2005) لقياس الاداء المنظمي من خلال (الكفاءة التنظيمية ، رضا الزبون ، القدرة على اتخاذ القرارات التنظيمية ، جودة العمل ، الأرباح التي تسعى المنظمة الى تحقيقها) وتوصلت الدراسة الى جملة من المخرجات أهمها وجود علاقة ارتباط بين متغيرات ادارة المعرفة و الاداء المنظمي في الشركة المبحوثة.

4-دراسة (عابر , 2009) " اثر ادارة المعرفة في التغيير التنظيمي "

أجريت الدراسة في هيئة التعليم التقني هدفت الدراسة الى استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات كونها من المواضيع الحديثة على البيئة العربية عامة والعراقية خاصة ومن ثم تشخيص علاقاتها واثـرها ، وقد تم اعتماد انموذج (Heising & Vorbeck , 2000) لقياس ادارة المعرفة من خلال عملياتها (تشخيص المعرفة ، تحديد اهداف المعرفة ، خزن المعرفة ، توليد المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) وأنموذج (Griffin , 1999) لقياس التغيير التنظيمي من خلال مجالاتها (تصميم العمليات ، التركيب التنظيمي ، الموارد البشرية ، التقانة والعمليات) وتوصلت الدراسة الى جملة من

المخرجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات ادارة المعرفة من خلال عملياتها مع التغيير التنظيمي.

الموقف من الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المذكور أنفا , تم توجيه المنهجية العلمية لهذه الدراسة في مجمل فقراتها والاستفادة من تعزيز الجانب النظري من المصادر الرصينة لمتغيرات الدراسة فضلا عن الاستعانة بها في تحديد المقاييس الاحصائية التي تلائم طبيعة الدراسة الحالية , اما من حيث الاختلاف عن الدراسات السابقة فقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة متغيرين لم تتطرق لهما الدراسات السابقة سوية فضلا عن اعتماد الدراسة في جانبها الميداني على البيئة التعليمية الجامعية في العراق .

2- الجانب النظري

أولاً : عمليات ادارة المعرفة

أ : مفهوم ادارة المعرفة Concept of Knowledge Management

تعددت آراء الكتاب والباحثين عن مفهوم ادارة المعرفة وهذا يعود لاختلاف وجهات نظرهم للمفهوم فضلا عن اختلاف الحقائق التي ركز عليها كل منهم , إذ اشار (Daft, 2007: 257) اليها بانها الجهود الساعية للبحث المنظم عن راس المال المعرفي في المنظمات وتنظيمه وجعله ميسورا فضلا عن ايجاد البيئة المنظمة التي تشجع على التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية , ويرى (Holowetcki) ان إدارة المعرفة هي عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق بالحصول وتكوين وتخزين ومشاركة ونشر وتطوير المعرفة (Holowetcki, 2007:5) .

وعرفها (Watson) بانها عملية شراء وتخزين واسترجاع وتطبيق وتوليد واستعراض الموجودات المعرفية بطريقة خاضعة للرقابة (Watson, 2003:13) وأشار (Jackson etal) بانها عملية توليد وتوثيق وتوزيع ونقل الاشخاص بين المعرفة الضمنية والصريحة لزيادة الفاعلية التنظيمية (jaksonetal, 2003:21) ويبين (Dalker, 2005:5) ان مفهوم ادارة المعرفة هو عبارة عن نهج تعاوني متكامل في مجال خلق المعرفة والحصول عليها وتنظيمها واستخدامها من اصول الاعمال الفكرية , ويعرفها (Kidwelle) بانها عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة من اجل تطوير قدرات الافراد والمنظمات ومساعدتها على اتخاذ القرارات الفاعلة لتحقيق اهدافها (الدوري وصالح , 2009 : 56), واكد (Kelly) على ان ادارة المعرفة هي تلك الادارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والاليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وادامة مزايها التنافسية . (الخطيب وزيجان , 2009 : 7)

وبناء على ما تقدم يرى الباحثون ان ادارة المعرفة هي عملية ادارية تستخدمها المنظمات لتحسين واقعها من خلال امتلاك المعلومة المعرفية وتخزينها ونشرها واستخدامها وتطويرها بما يسهم في تحقيق اهدافها واستمراريتها في قطاع الاعمال .

وبناء على ما تقدم تم اعتماد تصنيف (Gottschalk , 2005) في هذه الدراسة والذي يتكون من اربع عمليات هي (تكوين، خزن و استرجاع، نقل، تطبيق) وذلك لاحتوائه اكثر العمليات الرئيسية لادارة المعرفة حسب الانموذج المذكورة اعلاه فضلا عن ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية , والآتي توضيح مبسط لكل عملية :

- ب : أهمية ادارة المعرفة **Importance of Knowledge Management** تلعب ادارة المعرفة اهمية كبيرة على مستوى المنظمات كافة حيث تظهر اهميتها من كونها احدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها من خلال قدرتها على المساهمة في صياغة وتطوير رؤيا بعيدة الامد تعبر من خلالها المنظمة عن اين ترغب في الذهاب مستقبلا ؟ وياتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق ؟ وفيما يرغب الزبائن ؟ (73 : Pollock , 2001) كما ان اهميتها تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات ادارة المعرفة في ازالة القيود واعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ومحاولة الوصول بهم الى مفاهيم المواطنة التنظيمية (العمري والسامرائي ، 2008: 199) ويشير (حمود) الى ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في انها : (حمود ، 2010 : 58) 1- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الافراد في التنظيم مما يؤدي الى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الاداء وتحقيق كفاءة وفاعلية لإنجاز المستهدف .
- 2- مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق اهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء .
- 3- تزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا" ازاء المنافسين .
- 4- زيادة مشاركة العاملين نظرا لسهولة الوصول الى كافة المستويات المتعلقة بالمنظمة واهدافها وسياساتها .

ج : عمليات ادارة المعرفة **Process of Knowledge Management** تعد عمليات ادارة المعرفة من الحقائق الجوهرية التي تساعد على تطوير المنظمات من خلال امتلاك المعلومة المعرفية التي تساعد المنظمات على النهوض بواقعها ، وهذا يكون من خلال انتقال المعلومة المعرفية من خطوة الى خطوة على شكل حلقة مغلقة بما يخدم المنظمات ويحقق اهدافها لذلك اختلفت اراء الكتاب والباحثين عن تحديد عمليات ادارة المعرفة وهذا يعود الى الزوايا التي ركز عليها كل منهم فضلا عن اختلاف طبيعة الدراسات التي قاموا بها وعلى هذا الاساس يمكن بيان النماذج الخاصة بعمليات ادارة المعرفة وفقا" للجدول (2) .

1- تكوين المعرفة **Knowlealge Creation**

هي عملية تطوير المحتوى الجديد او استبدال المحتوى الموجود داخل المنظمة(المعرفة الضمنية والصريحة) من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية والافراد العاملين داخل المنظمة (190 : Gottschal, 2005) ويؤكد (Kucza) بان تدريب العاملين وتعيين خبير استشاري يقوم على متابعتهم له دور في توفير المعرفة وان عملية ايجادها يجب ان تتكيف مع بيئة المنظمة من خلال الموائمة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة (KuczaK , 2007: 71-72) .

ويرى (تلاوي) ان خلق المعرفة عملية دورية تبدأ عندما تنتقل المعرفة من عضو الى اخر فتتبعن بذلك المعرفة من ضمنية الى صريحة ثم تمر الى عضو اخر يعنها بدوره الى معرفة ضمنية اي يعطيها صفة ذاتية قبل ان يبدأ باستخدامها (تلاوي ، 2004 : 10) . وأشار (Heisig & Veorbeck,2000:116) الى ان ادارة المعرفة تبدأ اولاً بتحديد وتطوير اهداف واضحة للمعرفة من اهمها خلق الوضوح عن كل من مجالات عمل الشركة ، تسهيل الابداع ، التوجه نحو الزبون ، تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ .

2- خزن واسترجاع المعرفة Storage and Retrieval of Knowledge

يقصد بخزن المعرفة كافة العمليات التي تؤدي الى حفظ المعرفة في ادلة ارشادية او في قاعدة المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين مع مراعاة امكانية اجراء عمليات الادامة والبحث والاسترجاع كما ان قاعدة المعرفة تعمل على تخزين انواع متعددة للمعرفة المحفوظة (Martins etal , 2003:4). من المعارف منها ما هو معرفة شاملة كالنظريات العامة التي ابتكرت منذ سنين عديدة ومنها ما هو معرفة محددة مأخوذة من الخبرات والقوانين والانظمة الحديثة كما يخزن فيها القواعد والهياكل والكثير من المعلومات (Stair& Reynolds, 2003 : 474).

جدول رقم (2)

عمليات الادارة المعرفة	المصادر	
	1	2
تحديد	اكتساب	Kucza , 2001 : 71 - 77
سحب	بناءه وخلق	Maler , 2002 : 236
دفع	تنظيم	Mertins etal , 2003 : 7
خلق	توزيع	Gottschalk, 2005:90-98
جمع وخلق	تطبيق	نموذج (Fraunhofer) الزيديات , 2008 : 91-90
	تطبيق	Serral , 2008 : 6
	تطبيق	ياسين , 2009 : 223-221
	تطبيق	الطبي وأخرون , 2009 : 45 40

المصدر : من من إعداد الباحثين في ضوء المصادر المذكورة انفا .

ويرى (الزيادات) ان استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة فهي تعتمد على فاعلية المنظمة وتبويب تلك المعرفة وان القيمة الحقيقية للمعرفة تتلاشى ان لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجدول وتبسط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين لان بدون ذلك لا يمكن الوصول اليها وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى فضلا عن ان المعرفة التي لايعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتفاد مع مرور الزمن لان الاستخدام يعيد اغنائها ويجدها (الزيادات,2008,10) .

3- نقل المعرفة Knowledge Transfer

هي عملية تشير الى تدفق المعرفة في المنظمات من جهة الى اخرى (Newman & Conrad,1999:3) وتحاول المنظمات نقل المعرفة الى المواقع التي تحتاج الى هذه المعرفة لغرض استخدامها وتكون وفق قنوات نقل رسمية وغير رسمية او شخصية و غير شخصية لكن معظم المنظمات تركز على قنوات غير رسمية ، غير شخصية بالاعتماد على قنوات البيانات ، المناقشات والبعض الاخر يركز على الرسمية وغير الشخصية من حيث الاستخدام المبتكر لنقل التكنولوجيا واستخدام البرمجيات ، ويمكن زيادة نقل المعرفة عن طريق توسيع نطاق الوصول الى الفرد من خلال خطوط الاتصال الرسمية (Gottch 2005:96) وعبر (الصويحي) بان نقل المعرفة بين افراد المنظمة يتم عن طريق توزيع المعرفة الضمنية حسب اساليب كالتدريب والحوار الى المعرفة الصريحة فيمكن نقلها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم (الصويحي ، 2009: 4) ويحتاج نقل المعرفة الى تحويل المعرفة الشديدة الانفرادية الى معرفة صريحة اكثر مشاركة" (تلاوي ، 2004: 13) .

4- تطبيق المعرفة Knowledge Application

ترتبط عملية تطبيق المعرفة بمفهوم التعلم التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، جماعات التطبيق ، مجتمعات المعرفة ونظم تطبيق المعرفة ان عملية التطبيق شبيهة بمجهود نقل الافكار والمعارف والخبرات الثمينة الى ممارسات مندمجة مع الاداء التنظيمي بهدف تحسين جودة الاداء وكفاءة العمل وفعاليتها ومن هنا يمكن فهم هذا النشاط المنظم والمهم تطبيق المعرفة فالمعرفة وبغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها لاتصبح ذات فائدة وذات قيمة اذا لم توضع موضع التطبيق العملي (ياسين،2009: 223) .

واضاف (Alavi and leidner) ان تطبيق المعرفة اكثر اهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى تحسين الاداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات امقابلة حاجات الزبائن والنتيجة المنطقية على ذلك بان تصبح المعرفة قوة وثروة في ان واحد اذا طبقت (العمري والسامرائي، 2008: 208).

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي

أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي Concept of Strategic Planning

يحتل مفهوم التخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة من قبل العديد من الاداريين المهتمين بحقل الادارة لما له من دور في تحسين واقع المنظمات على المدى الزمني المستقبلي ، وانطلاقاً من هذا الاساس يعبر (David) عن التخطيط الاستراتيجي بانه عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح ليقود المنظمة الى

ايجاد الحلول للاسئلة المطروحة والمتعلقة بالمشكلات التي يحتمل ان تشكل عائقا للنجاح (David , 2001: 17) ويعرف (Kerzner) التخطيط الاستراتيجي على انه عملية صياغة وتنفيذ القرارات عن اتجاه المنظمة في المستقبل (Kerzner,2001:15) و اشار (Frizsell etal) بانه عملية مستمرة لتحسين الاداء التنظيمي من خلال تطوير الاستراتيجيات لتحقيق المخرجات المرغوبة . (Frizsell etal , 2004 : 3) .

اما (Barnat) فيرى بان التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرار بشأن اهداف المنظمة واستراتيجياتها لتحقيقها باستمرار (Barnat , 2005:1) ويؤكد (العلاق) بانه تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (الافراد ورس المال والاصول الثابتة) وذلك بربط المنظمة وبيئتها الخاصة ببيئة النشاط او الصناعة التي تتبعها , وبذلك تتحقق اهدافها طويلة الاجل (العلاق , 2008: 137) . وأكد (Steiner) (على ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الاهداف الرئيسية لمنظمات الاعمال وتحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد لتحقيق تلك الاهداف (بني حمدان وادريس، 2009: 8)

وتأسيسا" على ذلك ومن خلال التعريفات الواردة آنفا يرى الباحثون ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرار بشأن صياغة استراتيجية تمكن المنظمة من معرفة رسالتها واهدافها ومواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات في المنظمة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية بهدف مواكبة التطورات المستقبلية التي تمكنها من مواجهة تغيرات الظروف البيئية المحيطة بها .

أ- أهمية التخطيط الاستراتيجي Importance of Strategic Planning

يشكل التخطيط الاستراتيجي اهمية كبيرة للمنظمات ، لما يقدمه من اجراءات تساعد المنظمات على النهوض من مواقعها التي هي موجودة فيها والتقدم الى واقع افضل يحقق اهدافها واهداف العاملين فيها ، حيث يشير (الظاهر) الى ان التخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية اذ يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من اهدافها كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المديرين من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها اي ان المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم (الظاهر ، 2009: 80) .

ويؤكد (Doggil) على انه يوفر استراتيجية مناسبة لادارة المنظمة مما يعطي اتجاه واضح لمجالات مثل استراتيجية التسويق واستراتيجية الموارد البشرية لتحقيق النجاح(Doggil , 2008 : 1-2) . ويرى (Thompson & StriclandK , 1999 : 21) بانه يساعد المديرين على بلورة القضايا الاستراتيجية مما يساهم في تحقيق نظرة استراتيجية شاملة للمنظمة ، واما (System) فيرى بان التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا" مهما في وضع وتنفيذ الخطط لتحقيق الاهداف والغايات المستهدفة والبقاء على ارباح المنظمة لمدة طويلة فهو يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمات من خلال وضع استراتيجية تناسب المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة . (System2010:1-2)

ثالثاً : عناصر التخطيط الاستراتيجي Elements of Strategic Planning

تباينت اراء الباحثين والكتاب عن عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقا لنظرة كل منهم الخاصة وخلفيته الفكرية في هذا الموضوع , وعلى هذا الاساس يمكن بيان النماذج الخاصة بعناصر التخطيط الاستراتيجي وفقا للجدول (3)

الجدول (3) : عناصر التخطيط الاستراتيجي حسب آراء بعض الكتاب والباحثين .

عناصر التخطيط الاستراتيجي		المصادر	
1	الرسالة	Stanton , 1997 : 56	
2	التحليل البيئي	Ivancevich etal, 1997 : 193-199	
3	الاهداف	Hellriegel etal, 1999:182	
4	الاستراتيجيات	القاسميين , 2002 : 91-95	
5	الاهداف	2006 , الكبيسي , 29 – 27 :	
6	الاهداف	2008 : المعققات 441-433	
7	الاهداف	2009: السكونية, 121-120	
8	الاهداف	Foong , 2010 : 1-2	

المصدر : من إعداد الباحثون في ضوء المصادر المذكورة اعلاه .

وتأسيساً على ما تقدم , تم اعتماد أنموذج (Ivancevich etal,1997) (Stanton , 1997) كمعيار معتمد لأغراض الدراسة الحالية والذي يتكون من اربع عناصر هي (التحليل البيئي , الرسالة , الاهداف , الاستراتيجيات) وذلك لكونه يضم العناصر الاساسية الاكثر اهمية في التخطيط الاستراتيجي فضلا عن ملائمته لطبيعة دراستنا الحالية .

والآتي توضيح مبسط لكل عنصر :

1- التحليل البيئي Environmental Analysis

يعد التحليل البيئي الحجر الاساس كونه يهدف الى تكوين وفهم العلاقة بين المنظمة و بيئتها (Schermmerhorn, 1996:73) , ويعبر عن هذا التحليل بتحليل (SWOT) والذي يمثل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بما تمتلكه من مصادر القوة ومكامن الضعف وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية الممثلة بالفرص المتاحة والتي تسعى الى اقتناصها وما يقابلها من تهديدات والتي تعن دون تحقيقها لتلك الفرص او الاهداف الساعية الى تحقيقها (البكري ، 2008 : 125-126) .
ويؤكد (Smith) على ان الخطوة الاولى نحو وضع الخطة الاستراتيجية هو تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة وان عملية تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية هي بسيطة مقارنة مع تقييم الفرص والتهديدات الخارجية (Smith , 2009:19) .

2- رسالة المنظمة Organization Message

هي الخصائص الفريدة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، وهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الاساسية للمنظمة وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة ابقائها في اذهان الافراد وهي تعبر كذلك عن مفهوم الذات للمنظمة من منتج او خدمة او السوق الذي تتعامل معه كما تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على اشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (بن صنوبر ، 2007 : 89) . وأشار (Ivancevich etal) الى ان بيان الرسالة يجب ان يتميز بالتركيز على الزبون ، قابلية الانجاز ، القدرة على التحفيز ، المحدودية (Ivancevich etal , 1997: 196) .

3- الاهداف Objectives

بعد الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي خطوة وضع الاهداف الرئيسية والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله اذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها (الشبلي والنسور ، 2009 : 115) ، ويرى (Hitt etal) بان الاهداف تمثل بمثابة وصف للمخرجات المراد تحقيقها من خلال الجهود المبذولة داخل المنظمة ويفضل ان تكون محددة بشكل يمكن قياسها للتأكد من مدى تحققها وتشتق من رسالة المنظمة (286 : 2001 ، Hitt etal) ، ويعرف (Ivancevich etal) الهدف بأنه ما ترغب المنظمة بأنجزه من خلال مسيرتها (197 : 1997 ، Ivancevich etal) وتبرز اهمية تحديد الاهداف في انها تجعل من الممكن تخصيص الموارد بطريقة فعالة ومباشرة وذلك لان اختبار مدى فاعلية تخصيص الموارد يتحدد من خلال ما اذا كان الانفاق يؤدي الى المخرجات المرغوبة (مرسي وسليم ، 2007 : 269) .

4- الاستراتيجيات Strategies

وهي الوسائل التي تحقق المنظمة من خلالها أهدافها، أذ لا بد من تحديد الاستراتيجية في عبارات واسعة ومرنة تدعم كل الاهداف ولا يخرج من إعداد استراتيجيات مختلفة لأهداف مختلفة عن كونه تقسيما للخطة مما يؤدي الى أنشطة ضعيفة الصلة بعضها ببعض واحيانا متعارضة ، وتتضمن هذه الخطة التكتيكات التي سيتم استخدامها لتنفيذ الاستراتيجيات كما يجب ان تشمل الاتجاهات والتوقيتات وتحليل النفقات (العجمي ، 2008 : 441)

وتتمثل المرحلة الاخيرة من الاستراتيجيات في تنفيذ ومراقبة الخطط و ترجمة الاستراتيجية الى خطط تشغيلية او تنفيذية في طبيعتها ومداها الزمني , اذ تحدد ما مطلوب عمله او القيام به لتطوير امكانات المنظمة لتحقيق اهدافها التي تسعى اليها في حين ان عملية الرقابة يجري فيها من إعداد معايير ومؤشرات تقييم الاداء الاستراتيجي المالي وغير المالي وقياس الاداء للتحقق من مطابقتها مع الخطة الاستراتيجية وتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية لذلك (فياض واخرون ، 2010 : 399)

المحور الثالث

وصف وتشخيص استجابات أفراد عينة الدراسة

أولاً: وصف وتشخيص عمليات ادارة المعرفة على مستوى عينة الدراسة

يتضح من الجدول (4) ان عينة الدراسة أشارت الى اهتمام بمستوى جيد بعمليات ادارة المعرفة ويظهر ذلك من خلال متابعة مخرجات المؤشر الكلي , الا انها تتباين الى حد ما في تبنيها لتلك العمليات , اذ من خلال متابعة مخرجات العمليات الفرعية نلاحظ ان إجابات أفراد العينة المبحوثة أكدت تبني عملية التطبيق بالمقام الاول , ثم يأتي بعد ذلك عملية نقل المعرفة , ثم يلي ذلك عملية خزن واسترجاع المعرفة , وجاءت عملية التكوين بالمقام الرابع , مما يدل على ان مستوى الاهتمام انصب غالباً على نقل وتوزيع الأفكار المعرفية بين اعضاء مجالس الكليات وتحديد السبل الايجابية في تنفيذها في الواقع الميداني , اما العمليات الأخرى فقد كان مستوى الاهتمام فيها متوسطاً وذلك دون مستوى الطموح , وهذا قد يعود الى ضعف اتفاق اعضاء مجالس الكليات عن هذه العمليات ويرجع ذلك الى ضعف وجود خطة علمية موجهة من قبل مجلس الكلية في استخدام تلك العمليات

الجدول (4) : مخرجات التحليل الأحصائي لعمليات ادارة المعرفة أجمالاً على مستوى عينة الدراسة.

المؤشر الكلي	تطبيق المعرفة	نقل المعرفة	خزن واسترجاع المعرفة	تكوين المعرفة	مؤشر الكلي		مؤشر الكلي	مؤشر الكلي	مؤشر الكلي	مؤشر الكلي	مؤشر الكلي	مؤشر الكلي
					متفق تماماً	متفق						
3	4	2	4	3	10	14	47	7	23	5	17	17
10	13	7	13	10	13	13	44	7	23	5	17	17
15	13	7	13	14	13	17	57	7	23	4	13	13
15	13	4	13	14	13	17	57	7	23	4	13	13
50	50	50	50	47	50	50	57	7	23	4	13	13
7	6	6	7	7	6	6	50	6	20	5	17	17
23	20	23	23	23	20	20	57	7	23	5	17	17
5	5	4	5	5	5	5	44	7	23	5	17	17
17	17	13	17	17	17	17	57	7	23	4	13	13
0	0	0	0	1	0	0	57	7	23	4	13	13
0	0	0	3	3	3	3	57	7	23	4	13	13
3.53	3.60	3.56	3.46	3.43	3.60	3.60	57	7	23	4	13	13
0.94	0.93	0.82	1.04	1	0.93	0.93	57	7	23	4	13	13
71	72	71	69	68	72	72	57	7	23	4	13	13
—	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	الاول	الثاني	الثالث	الرابع

المصدر : من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات الحاسبة الالكترونية .

ثانياً : وصف وتشخيص التخطيط الاستراتيجي على مستوى عينة الدراسة يتضح من الجدول (5) ان عينة الدراسة أكدت في إجاباتها على ان الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كان بمستوى جيد ويظهر ذلك من خلال متابعة مخرجات المؤشر الكلي , الا انها تتباين ضمن حدود معينة في تبنيتها لتلك المتغيرات , اذ ظهر من المخرجات تبني الأهداف بالمقام الاول , ومن ثم متغير التحليل البيئي , وبلي ذلك متغير الرسالة , وجاء بالمقام الرابع متغير الاستراتيجيات . مما يدل على ان مستوى الاهتمام انصب على التكيف مع التغيرات البيئية ومن ثم السعي الى تحقيق الاهداف المستقبلية خاصة , فضلاً عن وضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ وتحديد وسائل تحقيق الاهداف (الاستراتيجيات) اعتماداً على الإمكانيات والموارد المتوفرة .

الجدول (5) : مخرجات التحليل الإحصائي للتخطيط الاستراتيجي أجمالاً على مستوى عينة الدراسة.

مقاييس الأيجابية مخرجات التخطيط الاستراتيجي	تتفق تماماً		تتفق		لا تتفق		المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
التحليل البيئي	4	13	16	54	7	23	3.70	74	الثاني
الرسالة	4	13	17	57	5	17	3.67	73	الثالث
الأهداف	3	10	20	67	4	13	3.76	75	الأول
الاستراتيجيات	4	13	15	50	6	20	3.60	72	الرابع
المؤشر الكلي	4	13	17	57	5	17	3.70	74	—
							0.83		
							0.96		
							0.77		
							0.93		
							0.88		

المصدر : من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات الحاسبة الالكترونية .

المحور الرابع

اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

يهدف هذا المحور الى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وكالاتي :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها لغرض اختبار قوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة على مستوى العينة المبحوثة , ومعرفة مدى توفر الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات , اتجهت الدراسة الى اختبار قوة معامل الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة مع التخطيط الاستراتيجي , اذ يتضح من الجدول (6) ومن خلال متابعة مخرجات المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عمليات ادارة المعرفة أجمالاً و التخطيط الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0,748) وهي قيمة معنوية لان قيمة (t) المحسوبة البالغة (5,964) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,701)* عند درجة حرية (28) وضمن مستوى معنوية (0,05) أي بدرجة ثقة (95%) . ويمكن تفسير ذلك بان مجالس الكليات كلما تسعى إلى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وفق الأساليب والطرق العلمية وتعميق تنفيذها في الواقع العملي وتشجيع الثقافة المعرفية في العمل الإداري والعلمي كلما زادت قدرة المجالس على صياغة الخطط الإستراتيجية بشكل فاعل وكفوء حسب الإمكانيات المنظمية وبما يحقق أهدافها على نحو مستمر .

الجدول(6) مخرجات علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي

المؤشر الكلي (عمليات ادارة المعرفة)	تطبيق المعرفة	نقل المعرفة	خزن واسترجاع المعرفة	تكوين المعرفة	المتغير المستقل المتغير المعتمد
0,748	0,739	0,549	0,609	0,588	التخطيط الاستراتيجي
5,964	5,802	3,476	4,063	3,846	قيمة(t)المحسوبة

المصدر :من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات الحاسبة الالكترونية.

$$P < 0.05, N = 30, d.f = (28)$$

وان ما يدعم المخرجات أعلاه علاقة الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة كل على انفراد مع التخطيط الاستراتيجي , اذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عملية تكوين المعرفة و التخطيط الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0,588) وهي قيمة معنوية , وهذا يشير إلى أهمية عملية تكوين المعرفة في تسهيل صياغة الخطط الإستراتيجية في حال توفير اغلب الحقائق والمعلومات المعرفية بشأن تفاصيل الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا خاصة .

كما يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عملية خزن واسترجاع المعرفة والتخطيط الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0,609) وهي قيمة معنوية , مما يؤكد أهمية عملية الاحتفاظ بالأفكار المعرفية خاصة المتوقع استخدامها والاستفادة منها في تنفيذ الخطط الإستراتيجية فضلاً عن دعم متطلبات تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق استرجاع الحقائق المعرفية المحفوظة.

وفي السياق نفسه نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عملية نقل المعرفة و التخطيط الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0,549) وهي قيمة معنوية , وهذا يدل على دور عملية نقل وتوزيع المعرفة بين أعضاء مجالس الكليات في دعم وتطوير التخطيط الاستراتيجي خاصة في حالة أغناء أعضاء المجلس معرفة إضافية وتعميق وعيهم المعرفي بأهمية هذه العملية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الغرض العام منها .

كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين عملية تطبيق المعرفة و التخطيط الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0,739) وهي قيمة معنوية , وتفسر هذه النتيجة دور إجراءات تطبيق

* . بلغت قيمة (t) الجدولية لكافة علاقات الارتباط (1,701) .

المعرفة في الواقع الميداني وجعل الحقائق والأفكار المعرفية المتوفرة لدى أعضاء مجالس الكليات موضع التنفيذ وهذا من شأنه إن يزيد قدرة الأعضاء في صياغة الخطط الإستراتيجية الجديدة وتطوير الخطط الحالية وبذلك يتحقق استثمار أفضل لطاقت أعضاء مجالس الكليات .

اعتماداً على ما تقدم وفي ضوء مخرجات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وقبول فرضية الوجود التي تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة أجمالاً وتفصيلاً مع التخطيط الاستراتيجي .

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

لغرض اختبار قوة العلاقة التآثيرية بين متغيرات الدراسة على مستوى العينة المبحوثة , اتجهت الدراسة الى اختبار قوة معامل الانحدار بين عمليات ادارة المعرفة مع التخطيط الاستراتيجي , اذ يتضح من الجدول (7) ومن خلال متابعة مخرجات المؤشر الكلي وجود تأثير معنوي لعمليات ادارة المعرفة أجمالاً في التخطيط الاستراتيجي , اذ بلغت قيمة معامل الانحدار الجزئي (0,817) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (5,966) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,701) عند درجة حرية (28) وضمن مستوى معنوية (0,05) أي بدرجة ثقة (95%) .

الجدول (7) مخرجات التأثير بين عمليات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي

R2	(F) المحسوبة	التخطيط الاستراتيجي			المتغير المعتمد المتغير المستقل
		(t) المحسوبة	B1	B0	
0,345	14,803	3,847	0,535	1,789	تكوين المعرفة
0,371	16,584	4,072	0,527	1,835	خزن واسترجاع المعرفة
0,302	12,142	3,484	0,717	1,037	نقل المعرفة
0,546	33,709	5,806	0,679	1,275	تطبيق المعرفة
0,559	35,60	5,966	0,817	0,772	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء مخرجات الحاسبة الالكترونية. (P<0.05, N=30, d.f=(1,28))

وان ما يدعم ذلك هو قيمة (F) المحسوبة البالغة (35,60) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,24)* عند درجتي حرية (1 , 28) وضمن مستوى معنوية (0,05) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على معنوية معادلة الانحدار . ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) ان القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار قد بلغت (0,559) وهي مجمل التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي والتي يعود تفسيرها الى عمليات ادارة المعرفة أجمالاً . اما النسبة المتبقية البالغة (0,441) فإن تفسيرها يعود الى متغيرات عشوائية اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة.

وان ما يدعم المخرجات أعلاه تأثير عمليات ادارة المعرفة كل على انفراد في التخطيط الاستراتيجي , اذ نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لعملية تكوين المعرفة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,535) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (14,803) كما ان قيمة (R2) تفسر (0,345) من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي هي بتأثير تكوين المعرفة , وهذا يشير الى معرفة أعضاء مجالس الكليات بأهمية هذه العملية والدور الكبير الذي تلعبه اجراءات تحصيل

* (B0) تمثل القيمة التقديرية للمتغير المعتمد اذا كانت قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً .
** (B1) تمثل مقدار التغير الحاصل في المتغير المعتمد نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة .

* بلغت قيمة (F) الجدولية لكافة علاقات التأثير (4,24) .

وتجميع المعارف في إكساب الأعضاء خبرة ومعرفة إضافية تسهم بنسبة كبيرة في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة .

كما نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لعملية خزن واسترجاع المعرفة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,527) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (16,584) كما ان قيمة (R2) تفسر (0,371) من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي هي بتأثير خزن واسترجاع المعرفة , مما يؤكد الحاجة الأساسية لعملية حفظ المعرفة خاصة باعتماد الاساليب الالكترونية لما لذلك من فائدة كبيرة في المحافظة عليها وسهولة استرجاعها في عمليات صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية مستقبلا"

وفي الصدد نفسه يتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لعملية نقل المعرفة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,717) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (12,142) كما ان قيمة (R2) تفسر (0,302) من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي هي بتأثير نقل المعرفة , وهذا يؤكد اهمية التبادلات والمناقشات في الآراء والأفكار المعرفية بين اعضاء مجالس الكليات لتعميم المعارف بينهم وبالتالي الاستفادة منها في مراحل التخطيط الاستراتيجي بهدف تطبيقها ميدانيا" .

كما يظهر وجود تأثير ذو دلالة معنوية موجبة لعملية تطبيق المعرفة في التخطيط الاستراتيجي بقيمة معنوية لمعامل الانحدار بلغت (0,679) ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المعنوية البالغة (33,709) كما ان قيمة (R2) تفسر (0,546) من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي هي بتأثير تطبيق المعرفة , وهذا يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في تطوير التخطيط الاستراتيجي خاصة في حالة استخدام اساليب ومناهج متنوعة في التطبيق , اذ ان وضع المعرفة التي يتمتع بها الاعضاء موضع التنفيذ من شأنه ان يضيف بعض الجوانب الايجابية للخطط الاستراتيجية ويقلل تعرضها الى بعض المشاكل التي تتعلق بعدم ملائمة الخطة للواقع الميداني .

تأسيسا" على ما تقدم وفي ضوء مخرجات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وقبول فرضية الوجود التي تشير الى وجود تأثير معنوي لعمليات ادارة المعرفة أجمالا" وتفصيلا" في التخطيط الاستراتيجي .

المحور الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الاتية :

- 1- ان عمليات ادارة المعرفة تحظى بمستوى اهتمام جيد أجمالا" وتفصيلا" من قبل مجالس الكليات في جامعة كربلاء , الا انه ليس بالمستوى المؤهل لامتلاك المعرفة التي أصبحت من أركان قوة المنظمات .
- 2- توفرت عناصر التخطيط الاستراتيجي بمستوى جيد أجمالا" وتفصيلا" على مستوى عينة الدراسة , الا ان العينة المبحوثة تتطلع لزيادة هذا الاهتمام مستقبلا" .
- 3- تباين توافر عمليات ادارة المعرفة على مستوى المنظمة قيد الدراسة , اذ جاءت عملية تطبيق المعرفة أولاً" من حيث الاهتمام , ثم عملية نقل المعرفة وبعدها خزن واسترجاع المعرفة وأخيراً" تكوين المعرفة .

- 4- تقارب مستويات توافر المؤشرات التفصيلية لعناصر التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة قيد الدراسة , الا انها تباينت بشكل محدود جدا" , اذ جاء متغير الاهداف بالمقام الاول من حيث الاهتمام , ثم التحليل البيئي وبعده متغير الرسالة وأخيرا" الاستراتيجيات اذ كانت كلها بمستوى جيد .
- 5- ظهر من خلال علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ان المنظمة قيد الدراسة كلما تسعى الى امتلاك المعرفة وتطويرها كلما زادت قدرتها في تحسين صياغة وتنفيذ خططها الاستراتيجية .
- 6- يوجد دور كبير لعمليات ادارة المعرفة اجمالا" وتفصيلا" في تحسين مواصفات الخطة الاستراتيجية من جهة ومتابعة ورقابة مستويات تطبيق الخطة الاستراتيجية ميدانيا" من جهة اخرى , ظهر ذلك من خلال علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما تقدم من استنتاجات نورد التوصيات الآتية :

- 1- تعميق الوعي الوظيفي لأعضاء مجالس الكليات بأهمية عمليات ادارة المعرفة وتشجيعهم على تطبيقها بما يعزز الاستفادة من الأنشطة المعرفية كافة في عمليات التخطيط الاستراتيجي .
- 2- السعي الى عقد الندوات والحلقات النقاشية في مجال عمليات ادارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي بهدف زيادة معرفة أعضاء مجالس الكليات بتفاصيلها بصورة دقيقة وتدعيم مهاراتهم في هذا المجال .
- 3- ضرورة استخدام الأساليب الالكترونية في التعامل مع عمليات إدارة المعرفة لما لذلك من دور كبير في تعزيز الخطط الإستراتيجية والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في هذا المجال .
- 4- الدعم التام والمستمر لأفكار البحث والتطوير الخاصة بعمليات إدارة المعرفة كونها القناة الرئيسية التي تؤثر في كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير كافة المعلومات والحقائق المعرفية الخاصة بأنشطة وموارد المنظمة .
- 5- ضرورة تهيئة مستلزمات عمليات إدارة المعرفة كافة, والاهتمام بها تباعاً وذلك من خلال :
 - ❖ تحديد المصادر الأساسية لتحديد وتكوين المعرفة باعتماد الأساليب التكنولوجية الحديثة في هذا المجال .
 - ❖ تطوير الوعي المعرفي لأعضاء مجالس الكليات بما يخص حفظ وخرن المعرفة وكافة الممتلكات الفكرية وفق أنظمة متطورة كنظام المعلومات الإدارية.
 - ❖ تعزيز ثقافة نقل وتوزيع المعرفة بين أعضاء مجالس الكليات وتشجيعهم على نشر أفكارهم ومعارفهم الجديدة لتعميم الاستفادة من الجوانب الايجابية فيها ومعالجة الجوانب السلبية إن وجدت .
 - ❖ توفير كافة متطلبات تطبيق المعرفة وتهيئة الأجواء والبيئة الخصبة لتنفيذ الأفكار المعرفية ميدانيا".
- 6- تحديد إجراءات علمية دقيقة لصياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية, ويتحقق ذلك من خلال تحديد:
 - ❖ فرق عمل مسؤولة عن رصد ومتابعة كافة التغيرات الحاصلة في العوامل البيئية العامة والخاصة ووضع استراتيجيه علمية دقيقة لتقييمها وفق معايير محددة مسبقاً" .
 - ❖ صياغة جديدة لرسالة المنظمة تتمتع بمرونة عالية تتضمن كافة الأولويات التي تركز عليها الإدارة والتي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل .
 - ❖ توفير المستلزمات الضرورية كافة لتحقيق الأهداف التي تركز عليها المنظمة في رسالتها وتوفير الدعم المادي والمعنوي لذلك خاصة مايتعلق بالنشاط البحثي .

❖ كل السياسات والمبادئ العلمية التي تؤسس لاستراتيجيات المنظمة وتطويرها باستمرار اعتماداً على إمكانات المنظمة الداخلية والظروف البيئية المحيطة بها وذلك من خلال الاستعانة بذوي الاختصاص في هذا المجال .

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ : الكتب

1. البكري , ثامر " استراتيجيات التسويق " دار اليازوري للنشر والتوزيع , الطبعة العربية , 2008 .
2. بن حبتور , عبد العزيز " الادارة الإستراتيجية " دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية , 2007.
3. بني حمدان , خالد وادريس , وائل " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي " دار اليازوري للنشر والتوزيع, الطبعة العربية , 2009 .
4. حمود , خضير كاظم " منظمة المعرفة " دار صفاء للنشر والتوزيع , ط 1 , 2010 .
5. الخطيب , احمد و زيغان , خالد " إدارة المعرفة ونظم المعلومات " , دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , ط 1 , 2009.
6. الدوري , زكريا و صالح , احمد علي "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على فكر المنظمات : قراءات ويحوث " , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الطبعة العربية , 2009 .
7. الزيادات , محمد عواد " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة " دار صفاء للنشر والتوزيع, ط 1 , 2008
8. السكارنة , بلال خلف "المهارات الإدارية في تطوير الذات" دار المسيرة للنشر والتوزيع, ط 1 , 2009,
9. الشبلي , هيثم والنسور , مروان " إدارة المنشآت المعاصرة " دار صفاء للنشر والتوزيع , ط 1 , 2009 .
10. الظاهر , نعيم ابراهيم " الادارة الإستراتيجية : المفهوم , الاهمية , التحديات " دار جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , 2009 .
11. العجمي , محمد حسنين " الادارة والتخطيط التربوي : النظرية والتطبيق " دار المسيرة للنشر والتوزيع , ط 1 , 2008 .
12. العلاق , بشير " الادارة الحديثة : نظريات ومفاهيم " دار اليازوري للنشر والتوزيع , الطبعة العربية , 2008 .
13. العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر و العمري , غسان " دار المسيرة للنشر والتوزيع , ط 1 , 2009 .
14. العمري , غسان و والسامرائي , سلوى "نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر " , دار المسيرة للنشر والتوزيع , ط 1 , 2008 .
15. فياض , محمود و قداددة , عيسى و عليان , ربحي " مبادئ الادارة (2) : وظائف المنظمة " دار صفاء للنشر والتوزيع , ط 1 , 2010 .

16 . القطامين , احمد " الادارة الإستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية " دار مجدلاوي للنشر والتوزيع , 2002.

17. مرسي , نبيل وسليم , احمد " الادارة الإستراتيجية " دار المكتب الجامعي للنشر والتوزيع , 2007 .

18. ياسين ,سعد غالب " نظم المعلومات الإدارية " دار اليازوري للنشر والتوزيع , الطبعة العربية , 2009 .

ب : الدوريات

1- عابر , سعد " اثر إدارة المعرفة في التخطيط التنظيمي : دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني " المجلة العراقية للعلوم الإدارية , المجلد (6) , العدد(25) , 2009 .

2- العبيدي , علي رزاق " العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء المنظمي " دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة الحبوب / فرع النجف المؤتمر العلمي الثالث كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2008.

3- العزاوي , نجم و العاني , اثير " التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي : العلاقة و الاثر " المجلة العراقية للعلوم الإدارية , كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة كربلاء/المجلد الاول , العدد السادس, 2002 .

4- الكبيسي , عامر " التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية " جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض , 2006 .

ج : الرسائل الجامعية

1- حسين , سحر عباس " اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون الخارجي وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2005 .

د : الانترنت

1- الضويحي , فهد عبد الله " إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق " 2009 WWW.Cybrarians Journal.in

2- تلاوي , مرفت " منهجية إدارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء " 2004 . WWW.Yemen-nic.inf

ثانياً : المصادر الاجنبية

A- Books

1- Daft . R " Organization Theory and Design " 7th ed , Jack W. Galhoun , New york , 2001 .

2- Dalkir . K " Knowledge Management in Theory and Practice " Elsevier Inc Library of Congress Cataloying in Publication Data , U.S.A , 2005 .

3- David . F " Strategic Management : Concepts & Cases " 8th ed , Prentice Hall , New Jersey , 2001 .

4- Gottschalk .P " Strategic Knowledge Management Technology " by Idea Group Publishing Library of Congress Cataloying in Publication Data , 2005 .

5- Heisig . P & Vorback . J " Knowledge Best Practice " Journal of Knowledge Management , Vol (3) No (2) , 2000 .

6- Hellriegel . D , Jackson . S & Slocum . J " Management " 8th ed , South – Western College Publishing , Cicinnati , Ohio , 1999 .

7- Hitt . M, Ireland.D & Hoskisson . R " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " 4th ed , South – Western College Publishing , Ohio , U . S . A , 2001.

- 8- Ivancevich . J , Lorenzi . P , Skinner . S & Crosby . P " Management : Quality and Competitiveness " 2nd ed , Mc-Graw Hill Company , Inc , 1997 .
- 9- Jackson . S , Hitt . M & Denisi . A " Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Design Strategies for Effective Human Resources Management " by John Wiley & Sons , Inc . 2003 .
- 10- Kerzner . H " Strategic Planning for Project Management Maturity Model " by John Wiley & Sons , New York , U . S . A , 2001 .
- 11- Maier.R" Knowledge Management System : Information and Communication Technologies for Knowledge Management " New York , U . S . A , 2002 .
- 12- Martins . K , Heisig . P & Vorback . J " Knowledge Management : Concepts and Best Practices in Europe " 2nd ed , Spreger Verlag , Berlin , 2003 .
- 13- Pollock . S " Knowledge Management Tools " by John Wiley & Sons , Inc , New York , 2001 .
- 14- Schermerhorn . J " Management and Organizational behavior Essential " by John Wiley & Sons , Inc , U . S . A , 1996 .
- 15-Stair.R&Reynolds.G"Principles of Information System:a Managerial Approach " 6th ed , Copyright Course Technology , Thomson Learning , Inc , Canada , 2003.
- 16- Stanton . W , Etzel . M & Walker . B " Marketing " 11th ed , Mc-Graw Hill Company , Inc , U . S . A , 1997 .
- 17- Thompson . J & Strickland . A " Strategic Management " 12th ed , Irwin . Mc-Graw Hill , 1999 .
- 18- Watson . I " Applying Knowledge Management : Techniques for Building Corporate Memories " 6th ed , by Elsevier Science Printed in U.S.A ,2003 .
- 19- Wheelen . T & Hunger . D " Strategic Management and Business Policy " 11th ed , by Pearson Education , Inc , Prentice - Hall , New Jersey , 2008 .

Researches of Internet

- 1- Barnal , R " Strategic Management : Strategic Planning " 2005 , WWW.StrategicControl.24xls.Com
- 2- Dooggle , S " What is the Importance of Strategic Planning ? / Answerbag " 2008 . WWW.answerbag.com
- 3- Foong LM " 7 Steps Effective Strategic Planning Process " 2010 . WWW.EzineArticles.Com.
- 4- Frizsell . E , Brien . M & Arnold . L " Strategic Planning for Child Welfare Agencies " 2004 . WWW.Muskie.USM.Maine.Edu
- 5- Holowetcki . A " The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture " 2002 . WWW.aim.Uoregon.Edu .
- 6- Kucza . T " Knowledge Management Process Model " 2001 . WWW.rtt.fi
- 7- Newman . B & Conrad . K " A Framework for Characterizing Knowledge Management : Methods , Practices and Technologies " 1999 . WWW.KM-Forum.Org
- 8- Serrat . D " Nations of Knowledge Management " 2008 . WWW.ADB.Org.
- 9- Smith . R " What is the Difference Between Strategic Planning & Strategic Implementation " 2009 . WWW.eHOW.Com.
- 10-System . A " The Importance of Strategic Planning Tools for Your Business " 2010 . WWW.EzineArticles.Com.