



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي
دراسة تطبيقية في مؤسسة النسيج و التجهيز - TIFIB - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

داسي وهيبة

إعداد الطالبة:

جغلاف فوزية

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت

وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطانا ربنا ولا

تحمل علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ولا تحملنا

ما لا طاقة لنا به واعف عنا واغفر وارحمنا أنت مولانا

فانصرنا على القوم الكافرين

صدق الله العظيم

سورة البقرة: آية 286

قال رسول الله ﷺ

« من سلك طريقا يتبغي فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة وان الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع، وان العالم ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حتى الحيتان في الماء، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب وان العلماء ورثة الأنبياء وان الأنبياء لم يورثوا دينارا ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن "أخذه اخذ بحظ وافر»

رواه أبو داود الترمذي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله الذي انعم علينا بنعمه وورزقنا من واسع فضله ، وعظم كرمه ، سبحانك ربنا فلك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد بعد الرضى .

بعد شكر الله تعالى اشكر وبشكر خاص أستاذتي المشرفة وهيبة داسي التي كانت الموجهة والمشرفة على هذا العمل ، جزاك الله خيرا أستاذة وجعله في ميزان حسناتك .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى طاقم مؤسسة النسيج والتجهيز على التعاون معنا في الجانب الميداني للدراسة ، والذي فتح لنا أبواب المؤسسة وزودنا بمختلف المعلومات التي نحتاجها .

الإهداء

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها لعلو شأنها إلى منبع الحنان ومصدر

الأمان

إلى الزهرة التي تفوح عطرا والنسمة التي تبعد حرا و إلى البلسم الذي

يداوي سقما و إلى من دفعني أمضي قدما

إلى النور الذي أضاء علي ظلمة المكان والزمان إلى قمة الصبر وقدوة

فيه إلى أُمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

والى ذكرى والدي الحبيب الذي كان يشجعني كثيرا على طلب العلم

رحمك الله وجعل مثواك الجنة إن شاء الله.

والى كل العائلة الكريمة وخاصة أختي الصغيرة سعاد وخالتي مباركة وكل

الأصدقاء وخاصة إلى طلبة السنة الثانية ماستر G.S.O

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة، واستهدفت الدراسة إطارات المؤسسة، أما التحليل فقد اجري على 42 استبيان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، حيث اشتملت الدراسة على فرضية رئيسية واحدة تتفرع منها خمس فرضيات فرعية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن درجة توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة متوسطة، وكان أعلاها الممارسات المرتبطة ببعث تشخيص المعرفة واقلها الممارسات المرتبطة ببعث توليد المعرفة.

- إن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة متوسط وكان أعلاها بعد التحليل البيئي، اقلها بعد الخيار الاستراتيجي.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2=30\%$.

وفي ضوء النتائج المحصل عليها أدرجنا جملة من التوصيات أهمها:

- الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحلها.

- توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في الوقت المناسب وبالكيفية التي تلائم مستخدميها.

الكلمات المفتاحية: عمليات ادارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.

Abstract :

The present study aimed to determine the impact of knowledge management on strategic planning in the textile foundation -TIFIB-biskra and targeted study tires and technical organization, the analysis was performed on 42 questionnaire, the study followed the descriptive method and used the questionnaire as a tool for study, where study included hypothesis branched ones five sub-hypotheses, The study concluded a number of findings:

-the degree of knowledge management in the textile foundation -TIFIB- biskra is average, the higher degree was the practices that associated with the dimension of diagnosis of knowledge and the lower grade was the practices that associated with the dimension of knowledge generation.

-the practice of strategic planning level in textile foundation-TIFIB- biskra is average, the higher level was the dimension of the environmental analysis and the lower was the dimension of the strategic option.

- there is a statistically significant effect for the knowledge management of the strategic in textile foundation-tifib- biskra as the value of $R^2=30\%$.

In light of the above results we have included these recommendations:

-the necessity to benefit from the experiences of successful enterprises in regard the adoption of knowledge management Through the appointment of a responsible party for knowledge management initiative according to a deliberate strategy, and evaluation stages of the application.

-the provision of the necessary data, information, and knowledge in the strategic planning in the appropriate time and how it fits user.

Mots clés: knowledge management processe , strategic planning, textile foundation-TIFIB- biskra .

الفصل الأول

المقدمة:

نظرا للتغيرات الجذرية والسريعة والتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كما لم يفرضها أي قرن آخر، كالعولمة التي تتسم بالتغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل والتجارة الحرة، كل هذا أدى إلى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها في المؤسسات مما أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم هذه المعلومات وإدارتها للإفادة منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات ومساندة صناعة القرار فيها.

الأمر الذي يجعل من التخطيط الاستراتيجي مفهوما مهما ومتجددا يرتبط بمستقبل المؤسسات، فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

وفي عصر المعرفة هذا الذي أصبحت فيه المعرفة موردا استراتيجيا والعنصر الأكثر أهمية من عناصر الإنتاج والمصدر الذي لا غنى عنه لإنتاج القيمة المضافة وضمان الجودة والميزة التنافسية للمؤسسات على اختلافها وبذلك أصبح استمرار هذه المؤسسات ونجاحها أو فنائها يعتمد اعتمادا كبيرا على إدارة ممتلكاتها غير الملموسة، ويعزو بعضهم نجاح الكثير من المؤسسات في الوقت الحاضر إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة ورؤية إستراتيجية لها.

كل هذه التطورات جعلت من الصعب الاعتماد على أساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة فأصبح لا بد من تبني أساليب جديدة تعتمد على توظيف المعارف واستخدامها في تحديد أهدافها وخططها

ورؤيتها واستراتيجياتها. و منه جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي وتوضيح اثر

عملياتها(تشخيص، توليد، خزن، تشارك، تطبيق المعرفة) على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -

TIFIB-بسكرة .

المبحث الأول: منهجية البحث

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات في البيئة الجزائرية صعوبات وتحديات تجعلها تبحث عن أفضل السبل للتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة التي أصبحت العنصر الحاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية وذلك من خلال تغيير وتطوير فلسفتها وسياساتها بما يتفق ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، وفي ظل اشتداد المنافسة نجد أن أداء المؤسسة الجزائرية اقل مما هو مطلوب، الأمر الذي يرجع إلى عدم تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي و الذي يرجع إلى عدم الاهتمام بالمعرفة وإدارتها.

وبناء على ما تقدم نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة ؟
- ما مدى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة ؟
- هل يوجد اثر لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة ؟

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الدراسة

1/أهداف الدراسة

جاءت أهداف الدراسة في ضوء حدود المشكلة وأبعاد أهميتها وتقدم ذلك محاولة في:

1. تشخيص وتحليل اثر عمليات إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة.
2. تحديد مدى ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
3. معرفة مدى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
4. التعرف على مدى استفادة المدراء والعامين في المؤسسة من المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
5. وضع اقتراحات تساهم في تعزيز اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي.

2/أهمية الدراسة:

يمكن التعرف على أهمية الدراسة من خلال الآتي:

1. تناوله لموضوعين على قدر كبير من الأهمية النسبية للمؤسسات المعاصرة، إذ تعد إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تحقق للمؤسسات أهدافها التي تسعى إليها.
2. ينتظر من الاستنتاجات التي ستخرج بها الدراسة والتوصيات التي ستحددها أن تضع الأدوات التي تمكن المؤسسات من تشخيص نقاط القوة و الضعف وتحديد الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة والتحليل العلمي الدقيق اللازم لنمو المؤسسات واستمرارها في عالم الأعمال .
3. التعرف على الطبيعة والعلاقة والأثر لعمليات إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

4. المطلب الثالث: نموذج الدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

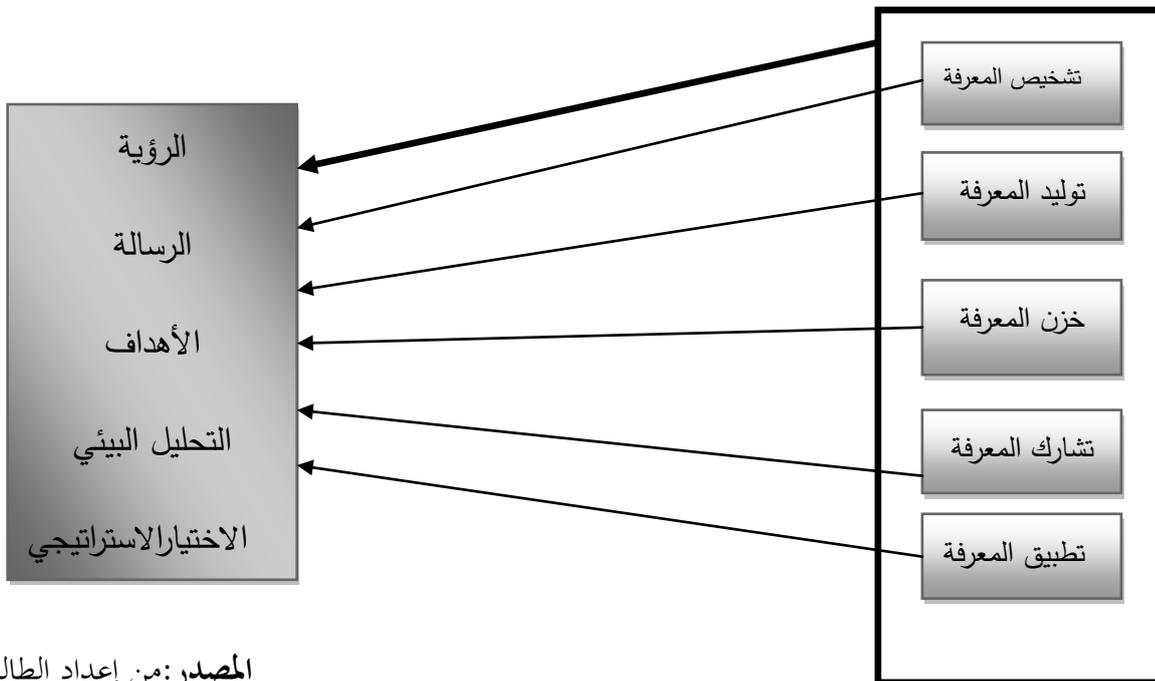
1. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي نموذج البحث الافتراضي:

الشكل رقم(01) : نموذج الدراسة

المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل: إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة .

2/ التعريفات الإجرائية بمتغيرات الدراسة

• متغيرات الدراسة: تناولنا من خلال الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المعرفة وتشمل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).

- المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي

• التعريفات الإجرائية:

- إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة و العمليات التي نحاول من خلالها تشخيص، توليد، خزن، تشارك و تطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف المستقبلية و حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

- عمليات إدارة المعرفة: وتشمل

- تشخيص المعرفة: هي كل الأنشطة والممارسات التي تساعد أو تسهل على العاملين عملية التعرف على المعرفة المتوفرة وكذا أماكن وجودها، أي عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تتمثل في ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة أن تعرفه.

- توليد المعرفة: قدرة المؤسسة على توليد وتطوير أفكار جديدة ومبدعة ومفيدة.

- خزن المعرفة: الحفاظ على المعرفة المكتسبة والجديدة وعرضها للعاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.

- تشارك المعرفة: عملية تعاونية تتضمن تحويلا وتبادل للمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة.

- التخطيط الاستراتيجي: مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتحديات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

المطلب الرابع: فرضيات الدراسة وحدودها ومنهجها

1/ فرضيات الدراسة:

استندت الدراسة إلى الفرضية الرئيسية التالية:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.

وتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو إحصائية لتشخيص المعرفة على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو إحصائية دلالة لتوليد المعرفة على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحزن المعرفة على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

2/ حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية.

- 1) الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.
- 2) الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015/ 2016.
- 3) الحدود الموضوعية: تضمن الجانب الموضوعي على دراسة اثر إدارة المعرفة "كمتغير مستقل" على التخطيط الاستراتيجي " كمتغير تابع" .
- 4) الحدود البشرية: تضمنت الدراسة عينة من إطارات مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

3/ منهج الدراسة:

من اجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها ،جوانبها و نتائجها والإجابة على التساؤلات الفرعية و إثبات صحة الفرضيات سوف نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،وذلك من خلال الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع ،وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي بمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

المطلب الخامس: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

• **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة إدارات مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة وهم إدارات يشغلون وظائف الإدارة العليا ومديرو الإدارات الوظيفية الوسطى ورؤساء المصالح أي الإدارة الدنيا، حيث تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاع 42 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

• **مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:**

المصادر الثانوية: اشتملت على الكتب والمؤلفات والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والمنشورات العلمية المحكمة والملتقيات والمؤتمرات والمواقع الالكترونية.

المصادر الأولية: تمثل الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت صورتها الأولية انطلاقاً من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كمايلي:

- **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ومجال الوظيفة.

- **القسم الثاني:** ينقسم إلى محورين الأول خاص بإدارة المعرفة ويتضمن 26 عبارة، أما المحور الثاني خاص بالتخطيط الاستراتيجي ويتضمن 23 عبارة.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يكون أمام المستجيب خمس إمكانات ليجيب عن كل عبارة وهي: غير موافق بشدة، موافق بشدة، محايد، موافق، موافق بشدة.

الجدول رقم (01): درجات مقياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20)، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المؤوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (SKweness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار صلاحية النموذج.

- معامل الارتباط بيرسون للدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

- الوزن النسبي (الأهمية النسبية)والذي تم تحديده وفقا للمقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

طول الفئة = $(1-5) / 3 = 1.33$ وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	3.67 فأكثر
متوسط	2.33 لغاية 3.66
منخفض	اقل من 2.33

المصدر: داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة(دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص22.

المطلب السابع: صدق أداة الدراسة(صدق الاستبانة)

ويكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه ويقسم إلى:

1) صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

لتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تتخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الاكادميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث،وقد اعتبرت الباحث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

2) ثبات الأداة:

يُقصد بها مدى حصول على نفس النتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، بحيث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإجابات المبحوثين الذي يحدد مستوى قبول أداة الدراسة بمستوى 0,60 فأكثر، حيث كانت النتائج عالية وتدل على ثبات الاستبيان وقوة اتساقه الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل ب 95% ويبين الجدول التالي قيمة ألفا عند كل متغير رئيسي وفرعي:

الجدول (03): نتائج ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة

(حجم العينة N=42)

قيم الثبات (الفاكرونباخ)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0.85	6	تشخيص المعرفة
0.81	7	توليد المعرفة
0.79	5	خزن المعرفة
0.74	7	تشارك المعرفة
0.80	3	تطبيق المعرفة
0.93	28	المتغير المستقل: إدارة المعرفة
0.93	23	المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي
0.95	51	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1. دراسة حسن بوزناق¹: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (دراسة ميدانية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة انعكاسات إدارة المعرفة على ممارسات الأنشطة التسويقية.
- تحديد الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الاستراتيجيات التسويقية.
- تحديد الأثر المحتمل لإدارة المعرفة على الاتجاهات والأهداف التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالمبيعات والحصة السوقية.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- تبني إدارة المعرفة يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية لمجمع صيدال.

¹ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، قسم علوم التسيير، 2013.

- وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للاستراتيجيات التسويقية.
- تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجمع صيدال يساهم في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

ومن بين توصيات الدراسة:

- ✓ السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات التسويقية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بعمليات البحث والتطوير ودعم ومساندة العمل الجماعي كأسلوب فعال لنقل المعرفة والمشاركة فيها وذلك لحل المشاكل واتخاذ القرار.

2. دراسة نضال مُجد الزطمة¹: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.
- التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.
- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة ومدى تأثير إتباع منهج إدارة المعرفة وأثره على الأداء والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، مكان العمل، مدة الخدمة في المؤسسة).

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى.

ومن بين توصيات الدراسة:

- ✓ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.
- ✓ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.
- ✓ حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم.

¹ نضال مُجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، 2011.

3. دراسة سوزان صالح دروزة¹ : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح طبيعة العلاقة ونوعية التأثير لعمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.
- محاولة التوصل لتوصيات في المؤسسات الأردنية العامة في مجال إدارة المعرفة.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي.

ومن أهم التوصيات التي جاءت بها:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وكذا تخصيص الموارد البشرية.
- ✓ الاهتمام بعمليات تشخيص المعرفة وتطبيقها على وجه الخصوص لما لها من أهمية في تكريس إدارة المعرفة ونقل الممارسات.

المطلب الثاني: دراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1. دراسة مروان سليم الأغا وآخرون²: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة" دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة.
- معرفة أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر في قطاع غزة على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة.

¹ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

² مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة" دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 18، العدد 1، 2014.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية.
- تؤثر صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيرا إيجابيا، وبدرجة مرتفعة جدا على تحقيق الأهداف الإنمائية.
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة نذكر:
 - ✓ ضرورة دمج الأهداف الإنمائية أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال استهداف الفقراء، وذوي الدخل المحدود.
 - ✓ العمل على تفعيل وتعزيز الأهداف الخاصة بتحسين التعليم والصحة من خلال تقديم برامج تمويل خاصة لتحقيق هذه الأهداف.
 - ✓ توفير موارد مالية داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف الإنمائية، ومتابعة وتقييم الأداء الاجتماعي وفقا لمعايير محددة تراعي تحقيق الأهداف الإنمائية.

2. دراسة علي عبد الله الحاكم وآخرون¹: اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية (دراسة لبعض البنوك السودانية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفه العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية.
- توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية والأهداف التسويقية لهذه المؤسسات.
- معرفه اثر التخطيط الاستراتيجي المؤسسات المالية على تحقيق الأهداف التسويقية لهذه المؤسسات.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية.
- توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة.
- توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية.
- توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والمركز التنافسي.
- توجد علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية.

ومن أهم التوصيات الدراسة :

¹ علي عبد الله الحاكم ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية (دراسة لبعض البنوك السودانية)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2013، 14.

✓ أن تقوم المؤسسات المالية بأعداد أهدافها التسويقية بعد أن تكون قد قامت بعملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

✓ على المؤسسات أن تقوم بأجراء بحوث السوق والدراسات الميدانية لاحتياجات المستفيدين حتى تتمكن من تحويل هذه الاحتياجات إلى سلع وخدمات.

✓ لتحقيق الاستمرارية لا بد أن تكون الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات المالية متوافقة مع إمكانياتها المالية والبشرية ومع ما تستخدم من تكنولوجيا.

3. دراسة عاطف محمود عوض¹: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان، ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة هذه المنظمات.

- التعرف على أشكال ممارسة إدارة المنظمات غير الربحية ومضامينها في محافظة البقاع/لبنان لعمليات التخطيط الإستراتيجي.

- تحليل مكونات الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان.

- الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة (البقاع/لبنان).

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة (البقاع/لبنان) من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغيرات الدراسة.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

✓ العمل على توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال

الرؤية المستقبلية وخاصة ما يتعلق بمواكبة التطور في أساليب العمل الخيري وتقنيات العمل الخيري وأساليب

الإدارة الحديثة.

¹ عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، 2013.

- ✓ ضرورة توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال الأهداف الإستراتيجية وخاصة ما يتعلق بدراسة حاجات سوق العمل المتغيرة , وتنمية الموارد البشرية وتدريبها.
- ✓ ضرورة توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان ضمن مجال رسالة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالاهتمام بالمجتمع المحلي والتركيز على التدريب المستمر.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي معا

1. دراسة¹ Mohammad Feizi et Mohammad Khodadadi التي جاءت تحت عنوان:

The role of Knowledge management on strategic planning :evidence from social Security organisation.

هدفت الدراسة إلى:

البحث حول العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الثقافة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي .
- وجود علاقة تأثير ايجابية بين الهيكل التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي.
- وجود علاقة تأثير ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي.

2. دراسة سهام نبيل سليمان حسين²: دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير

الاعتماد الأكاديمي (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية).

هدفت هذه الدراسة إلى:

-تحسين فاعلية تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في هذه الجامعات.

-إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين تقييم معيار التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية الحكومية من خلال تحديد طبيعة العلاقات بينها وبين الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي طبقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي

¹ Mohammad Feizi et Mohammad Khodadadi , The role of Knowledge management on strategic planning :evidence from social Security organisation, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 4, No.6; February 2015.

² سهام نبيل سليمان حسين ، دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية)، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية مصر، قسم إدارة الأعمال، 2014.

- تحديد أوجه التشابه أو الاختلاف بين كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية فيما يتعلق بإدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة وذلك لتطوير استراتيجيات إدارة المعرفة والبرامج التدريبية الخاصة بها بما يتوافق وكل فئة.

- تحديد أوجه التشابه أو الاختلاف بين كليل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية فيما يتعلق بإدراكهم لممارسة التخطيط الاستراتيجي وذلك لتطوير أسلوب ممارسة التخطيط الاستراتيجي أو البرامج التدريبية الخاصة به بما يتوافق وكل فئة.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية والممارسات الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

✓ توصلت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة المصرية وهي: (تكنولوجيا المعلومات، دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية) .

✓ وجود تمايز عظيم بين الجامعة المصرية الحكومية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقا لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

3. دراسة صباح أنور يعقوب¹: اثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل).

هدفت الدراسة إلى:

- إيجاد العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت في الموصل.
- تشخيص وتحليل دور عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، نشر، ابتكار المعرفة) في مكونات التخطيط الاستراتيجي (البيئة، الاستراتيجيات، الأهداف، الموارد).
- التعرف على مدى استفادة المدراء والعاملين في المؤسسة من المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.
- للمعرفة دورا كبيرا وحيويا في عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ضرورة أن تكون إدارة المعرفة مبنية على أسس سليمة في الشركة.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة نذكر:

✓ المحافظة على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة

2. ¹ صباح أنور يعقوب، اثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل)، مجلة بحوث

مستقبلية، كلية الحدياء الجامعة، العدد 40، 2012.

- ✓ على الشركة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال تهيئة كوادر متعلمة ومسلحة بالخبرة والمهارة والمعرفة.
 - ✓ ضرورة الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي.
4. دراسة خيرى علي اوس¹: أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق (دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك).
- هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على مدى طبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة والتخطيط التسويقي.
- محاولة الخروج باستنتاجات ميدانية تلقي الضوء على المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق ومن ثم الخروج بتوصيات ملائمة.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك وعي بأن المعرفة من الموجودات المهمة والأساسية لتحقيق النجاح للمنظمة، إذ أنها أسهمت في مرونة المنظمة وزيادة قدرتها للتكيف مع المتغيرات المستجدة.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- وجود علاقة تأثير للمعرفة في مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

ومن أهم توصيات الدراسة نذكر :

- ✓ الاهتمام الكبير بالمعرفة (الضمنية والظاهرة) واعتبارها أساس تحقيق النجاح للمؤسسة.
- ✓ توعية واستعداد وتهيئة العاملين بضرورة وأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في استمرار ونمو المؤسسة من خلال الاستعداد المسبق للمستقبل.
- ✓ ضرورة إشراك العاملين بمناقشات ومدخلات التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودعمهم والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم مما يسهل فهم العمليات والوصول إلى الأهداف بشكل أسهل وأسرع نتيجة فهم الخطط.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة:

¹ خيرى علي اوس، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق (دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك)، مقالة في مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، المجلد 32، 2010.

من الدراسات السابقة تبين أهمية دراسة الموضوع والبحث فيه، ذلك راجع لأهمية التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي والبحث في أهم المتغيرات التي تؤثر فيه، ومن جهة أخرى نرى أهمية المعرفة وإدارتها التي أصبحت تمثل المورد الثمين والنادر التي تسعى كل المؤسسات إلى امتلاكه والذي يسمح للمؤسسات من امتلاك ميزة تنافسية قوية في السوق، ومن هنا برزت الحاجة لدى الباحثين لمعرفة اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي. لذا سنحاول استقراء بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ومدى الاستفادة منها من خلال الآتي:

1) من حيث الأهداف:

من خلال قراءتنا للدراسات السابقة وجدنا نوعا من التقارب في الأهداف التي تبحث في مدى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. إلا أن الاختلاف بين الدراسات كان في:

- اختلفت الدراسات فيما بينها من حيث تناولها لإدارة المعرفة حيث ركز البعض من حيث تناولها من خلال استراتيجياتها المختلفة والبعض الآخر من جانب متطلباتها والبعض الآخر فقد ركز على دراسة العمليات المكونة لإدارة المعرفة.
- وبالنسبة للدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من حيث العمليات قد اختلفت أيضا فيما بينها من حيث طبيعة وعدد هذه العمليات، منها من تناولها كلها (تشخيص، توليد، خزن، مشاركة، تطبيق المعرفة) ومنها من اقتصر على تناول اثنين أو أكثر.
- اهتمت بعض الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة.
- ركزت بعض الدراسات على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات مجال البحث.
- اختلفت الدراسات التي تناولت للتخطيط الاستراتيجي منها من أخذه كمتغير مستقل وأخرى كتابع وكذلك اختلاف الأبعاد بينها.

وإجمالا هدفت الدراسات التي تبحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في:

- البحث في أبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر في التخطيط الاستراتيجي.
- مدى ممارسة المؤسسات المبحوثة للتخطيط الاستراتيجي.
- التأكيد على أهمية تدعيم إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي.
- فحص العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

2) من حيث النتائج:

انطلاقاً من الأهداف التي تسعى لتحقيقها الدراسات السابقة كانت النتائج تتمحور حول وجود علاقة بين كل من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي وتركيز كل الدراسات على أهمية المعرفة للتخطيط الاستراتيجي.

(3) تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- التعرف على القضايا ذات العلاقة بإدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.
- الحصول والتعرف على المراجع المناسبة وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- استنباط تساؤلات البحث وأدواته، واختيار المنهج المناسب لها.
- بناء أداة البحث وصياغة عباراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- تفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يتوقف مستقبل المؤسسات اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثمارا امثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي الذي يعد من أهم المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعرفة ، بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة و احد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير وعدها السلاح الاستراتيجي لتحقيق التميز والنجاح.

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي المعرفة فهي بوابة للوصول إلى النجاح الاستراتيجي، ولتزايد أهمية المعرفة تحفز عدد من الباحثين لدراساتها محاولين التاثير الفكري لها معتمدين مداخل واستراتيجيات ونماذج لإدارتها، وأدركت اغلب المؤسسات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الخاصية التي ستؤكد عليها الآن ومستقبلا. فالمعرفة في غالبيتها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها والى توليدها من جديد و خزنها وتوزيعها ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل تقديم الإطار النظري لإدارة المعرفة حيث يمكن من خلاله التعرف على :

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات ونماذج و مداخل إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المـ وُسرة الحديثة إلى المعرفة على أنها أساس فعال لعمليات الإبداع و الابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية، وتسعى المـ وُسرة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ مستويات عالية من الكفاءة و الفاعلية و تحقيق الأداء المتميز و المحافظة عليه، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة. ولذلك في هذا المبحث سنتناول مايلي : مفهوم المعرفة والمصطلحات المرتبطة بها ثم خصائصها وأهميتها ومصادر المعرفة ومختلف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و مصطلحات المرتبطة بها

تعد المعرفة احد المصطلحات التي لم يتفق الباحثون حول تعريف موحد لها و ذلك لتعدد أبعادها و تعقد مفهومها. وقبل التطرق إلى مفهوم المعرفة ، يجب الإحاطة بالمصطلحات التي ارتبطت في الكثير من البحوث بالمعرفة منها على الخصوص البيانات و المعلومات ، حتى أن الكثيرين يعتبرون المعرفة و البيانات و المعلومات شيئا واحدا لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات.

1/ البيانات: Data

✓ البيانات (Data) هي مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث، فمفاهيم مثل كرسي، سيارة... الخ لا معنى ظاهري لها، وهي بحاجة لان تخضع لعملية معالجة لتتحول إلى معلومات¹.

✓ و يعرف البيانات بأنها² "عبارة عن أرقام أو حروف أو كلمات ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها و الاستفادة منها".

من خلال هذين التعريفين نجد أنهما وصفا لنا الهيئة التي تكون عليها البيانات قد تكون في شكل أرقام أو حروف لا معنى لها لغير مستعملها مثل أسعار الأسهم والسندات، أو حقائق إذا كانت تتعلق بأحداث موثقة تاريخية كانت أو حاضرة و تمثل تقديرات عند غياب توثيق الأحداث، في حين تمثل توقعات إذا تعلقت بأحداث مستقبلية مثل التخطيط في المؤسسة، و أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية التي تنتج منها المعلومة.

2/ المعلومات: Information

¹ عماد الصباغ، نظم المعلومات (أهميتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص12.

² Filmon A et Uriarte Jr, **Introduction to Knowledge Management**, Published by the ASEANFoundatio,2005, p1.

- ✓ تعرف المعلومات على أنها¹ " بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها".
- ✓ وتعرف على أنها² " بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها".
- ✓ وتعرف كذلك على أنها³ "عبارة عن بيانات تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملا بالنسبة لمستخدم ما، مما يمكنه من استخدامها في العملية الجارية و المستقبلية لاتخاذ القرار.
- ✓ ويعرف ستون فيري المعلومات على أنها⁴ "عبارة عن معرفة مشتقة من تنظيم وتحليل البيانات، أي أنها بيانات ذات منفعة في تحقيق أهداف المؤسسة".

وعلى أساس هذه التعريفات، نجد أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام، أو رموز، أو عبارات، أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها و ارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، و يكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب، ونرى أن الفرق الرئيسي بين المعلومات والبيانات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار فالمعلومات التي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات و حل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج إلى عمليات و تعديلات قبل اتخاذ أية قرار.

3/ المعرفة: Knowled

الفرق بين المعرفة والعلم:

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذ ا يقال عرفت الله دون علمته⁵، و بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف عرفة عرفانا) ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: هي إدراك الشيء على ما هو عليه⁶.

أما المعرفة اصطلاحا فقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

- 1 حجازي هيثم، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص113.
- 2 الكبيسي وعامر خضير، إدارة المعرفة وتطوي المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص46.
- 3 عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص13.
- 4 صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص23.
- 5 عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص25.
- 6 سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008، ص34.

- ✓ في قاموس أكسفورد¹ "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما".
- ✓ ويحرف قاموس (كولينز باللغة الانجليزية) المعرفة أنها² "الحقائق أو خبرات معروفة من قبل شخص او مجموعة من الناس ويستمد المعرفة من المعلومات ولكنها أكثر ثراء وأكثر وضوحا من المعلومات و تشمل الإمام والوعي والفهم المكتسب من خلال التجربة أو الدراسة، والنتائج من إجراء المقارنات".
- ✓ و يحوي كل من (قواسمة وآخرون، 2008) المعرفة على أنها³ "معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها".
- ✓ ويرى (ياسين، 2007) أن المعرفة⁴ "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تؤدي بالأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمؤسسات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".
- ✓ وهناك من يرى بأن المعرفة هي⁵ ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".
- ✓ وعرف نوناكا المعرفة على أنها⁶ "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".
- ✓ وينظر (Karabades et al, 2003) إلى المعرفة باعتبارها "سلسلة متكاملة ومتراصة من المراحل تبدأ بالبيانات فالمعلومات فالتحقق ثم التأمل وأخيرا الحكمة"⁷.

¹ غسان عيسى، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

² Mohammad Khodadad, the role of knowledge management on strategic planning: evidence from social security organization، Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 4, No6, February. 2015، p159.

³ نضال مجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011، ص14.

⁴ يسعد غالب ياسين وغالب عوض الرفاعي، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان (دراسة ميدانية)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 افريل 2004، ص48.

⁵ كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم التسيير، 2009/2008، ص48.

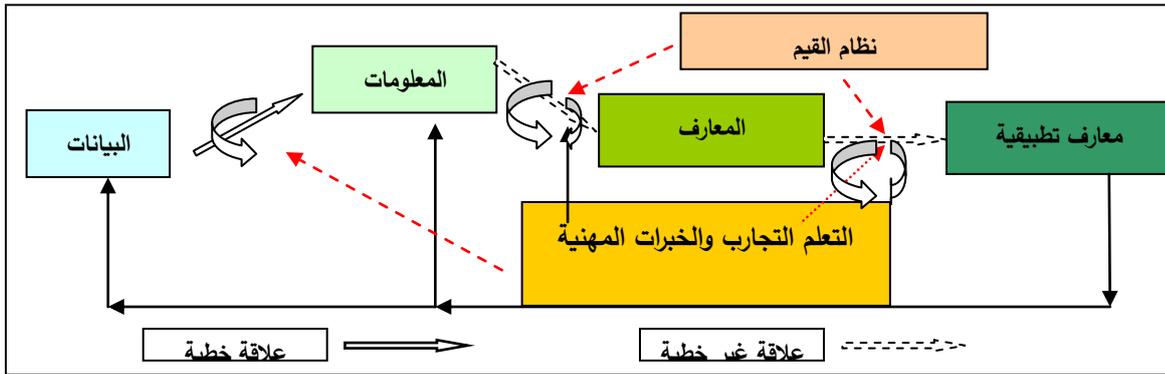
⁶ الصباغ وعماد عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص14.

⁷ حسين محمود حريم و شاعر جارالله الحشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2006، ص151.

إذا فالمعرفة مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، حيث أن هذه الحقيقة نسبية و تعود أساسا إلى مدى قدرة الفرد على إدراكها وفقا لمبادئه و أفكاره بغض النظر عن صحتها وفقا للمدلول العام، كما يمكن وصفها تحديدا بأنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق محدد.¹

ومن خلال ما سبق يتضح أن البيانات عندما توضع في الإطار الصحيح تشكل معلومات يمكن الاستفادة منها ، بعد التحليل و الاستنباط و الاستنتاج و عمليات الإدراك الذهني و التعلم، بحيث تصبح معرفة في ذهن الإنسان ومن خلال مزجها بالتجارب السابقة و الخبرات المهنية المكتسبة و نظام القيم للفرد تصبح سلوكيات و تصرفات ذكية تنتج معارف تطبيقية، يكون من نتائجها معلومات و بيانات جديدة يمكن أن تستغل مرة ثانية في تكوين معارف جديدة². ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم(02):

الشكل رقم(02) العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة



المصدر: شنشونة مجد، أهمية نظم المعلومات في تسيير المعارف (دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة مجد خيضر بسكرة، 2011/2010، ص.88.

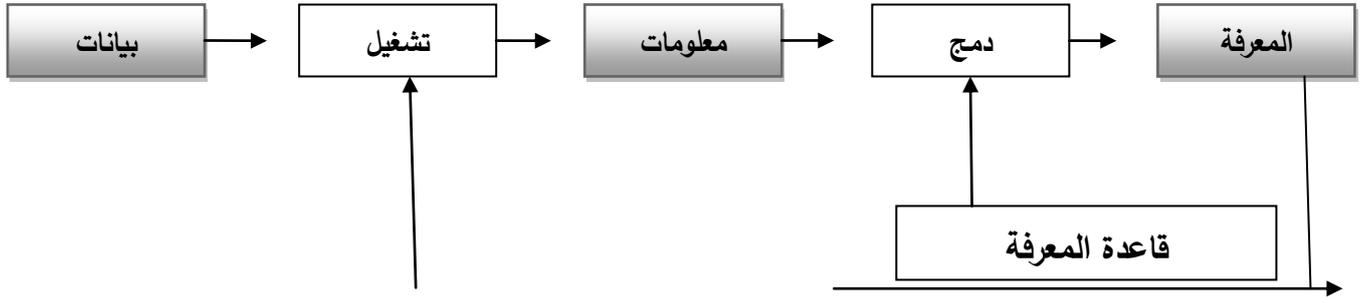
وكذلك يبين الشكل رقم(03) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة حيث أن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي رموز ذات دلالة استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة . وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم خلق معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة . ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات استنادا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.³

1 ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص17.

2 شنشونة مجد، أهمية نظم المعلومات في تسيير المعارف (دراسة تطبيقية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة مجد خيضر بسكرة، 2011/2010، ص.88.

3 حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص.310.

الشكل (03): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص 310.

4/ الحكمة: Wisdom

وردت كلمة (الحكمة) في مواضع عديدة من كتاب الله عز وجل، وقد ذكرت في القرآن الكريم في 25 آية، وذهب المفسرون في تفسير معناها في كل موضع بحسب السياق الذي وردت فيه، أما في هذا الموضع تدل على المعرفة بالدين و الفقه في التأويل¹. و تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة، تتربع في قمة هرمها، وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجار ب، إذ تصبح نظرتة وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه واستنباطه مختلفة ومتمايزة عن غيره من الناس، عندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للآخرين والمجتمع فقد وصل إلى الحكمة². ويؤكد هذا قوله تعالى: ﴿وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾³. و تتمثل الحكمة في استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلاقية فهي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة من اجل فتح آفاق جديدة و كسر القيود و اقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع و الاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف و اختصار الأزمان و المسافات⁴، وعليه فان الذين يمتلكون الحكمة، غالباً ما يمتلكون صفتي التميز والتفكير الابتكاري⁵.

1 عبد الكريم بكار، الحكمة، <http://www.saaaid.net/Doat/bakkar/019.htm>، 21:00، 2015/12/03.

2 عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 30.

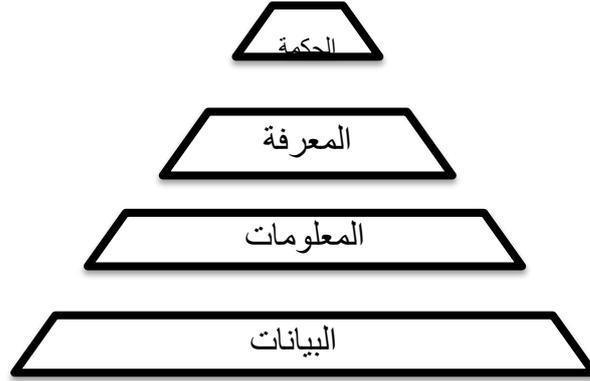
3 الآية 269 من سورة البقرة.

4 احمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة، 2010/2011، ص 10.

5 عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 31.

ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء من مستوى البيانات إلى الحكمة في هرم المعرفة، إذ تقع البيانات في المستوى الأول منه، تليها المعلومات في المستوى الثاني، ثم المعرفة في المستوى الثالث، وتأتي الحكمة في قمة الهرم كما هو مبين في الشكل رقم(04):

الشكل رقم(04)هرم المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص60.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية المعرفة

إن تواجد المعرفة في وقتنا الحالي على نطاق واسع في قواعد المعرفة و قواعد البيانات و خزائن الملفات و أذهان الأفراد في المؤسسات و المجتمعات يجعل منها موردا ذو مكانة مقارنة بغيره من الموارد، فما هي خصائص و أهمية هذا المورد؟

أولا: خصائص المعرفة :

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص كونها غير مادية أي غير ملموسة، وكونها تتعرض للتغير المستمر، ومن بين الخصائص المهمة للمعرفة نذكر:¹

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال أو تموت بموت حاملها.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فان المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان الملكية المادية.

1 علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.57.

- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليس كل معرفة في المؤسسة هي صريحة متطورة، إذ أن هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وان ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بحزنه، وهذا الحزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآلة على وسائل الحزن الالكترونية.
- **المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ، ومعرفة المهارة تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة، معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل.

ثانيا: أهمية المعرفة

يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية¹:

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار و ظروف السوق و توقعات الطلب على منتجاتها و خدماتها، و طبيعة المنافسين و قدراتهم، و نوعيات العملاء المرتقبين و تفضيلا تهم.
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة و المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة، و ذلك في ضوء التقنيات السائدة و المتوقعة و الظروف الاقتصادية العامة و التحولات الجارية و المحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة و مقوماتها المادية و التقنية و البشرية و من ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.
- تحدد نوعيات و مستويات المعرفة التنظيمية و الإدارية المتاحة لمؤسسة ما، فعالية و كفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية و نظم العمل و اختيار تقنيات الأداء و معاييرها و غير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة و تفعيل ما بها من مواد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات و التجارب و الاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة و غيرها من محاولات التطوير و التحسين في أداء المؤسسات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية و الإدارية المتاحة للقائمين بها . و يكون النجاح بها رهنا بجودة و حداثة تلك المعرفة و ارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق و اشتغالها على رصد و تقييم ممارسات منافسيه و تطلعات العملاء.

1 نزال مجد الرطمة، مرجع سابق، ص.18-19.

- كما أن مسيرة التطوير و التحديث في كل مجالات المؤسسة تعتمد على المعرفة من خلال العمل على التكيف مع ظروفها و تعديل أوضاع المؤسسة و إعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية و التقنية المتجددة.
- تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار و تصميم و إنتاج المنتجات من السلع و الخدمات أو تطوير و تحسين الموجود منها، كما تحتاج لتصميم نظم و آليات التسويق و التوزيع و الوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.
- ومنه نستخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المؤسسة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها و تزود من مناها و مصادرها المختلفة، و تتطور و تنمو باستخدام الجديد و المتطور منها وتنتهي حياة الم مؤسسة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تتهاوى كفاءتها و تنهار قدرتها التنافسية حين تتجمد و تتقادم أرسدها المعرفية و تتوقف عملية التجديد المعرفي بها¹.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة و أنواعها

أولاً: مصادر المعرفة

نقصد بمصادر المعرفة ذلك المصدر الذي يجمع أو يجوي المعرفة، ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين رئيسيين، مصادر خارجية و مصادر داخلية²:

➤ **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها و تكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على ذلك نجد الندوات و المؤتمرات الداخلية، وحلقات التعلم، والحوارات الالكترونية الفردية والجماعية وغيرها... الخ أو من خلال التعلم بالعمل و البحوث و براءات الاختراع الداخلية.

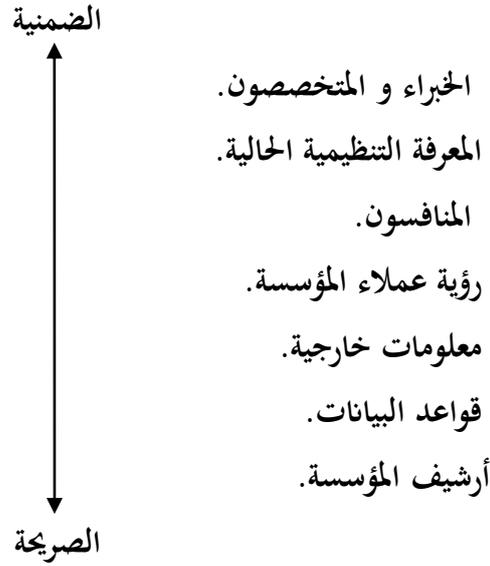
➤ **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية إنتاج المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها، الجامعات، مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية.

ويمكن توضيح مصادر المعرفة في الشكل رقم (05):

¹داسي وهيبه، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 2014/2013، ص44.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص.ص 30-31.

الشكل رقم(05): مصادر المعرفة



المصدر: حسن العلواني، مرجع سابق، ص 314.

ثانياً: أنواع المعرفة

لقد صنفت المعرفة إلى العديد من التصنيفات ومن وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع، والهدف من ذلك تسهيل دراستها، ومن ابرز هذه الأنواع والتصنيفات مايلي:

➤ **تصنيف Nonaka:** حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية و أخرى ظاهرة، حيث أكد " نوناكا" أهمية هذا

التمييز في دراسة المؤسسات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً¹:

- **المعرفة الضمنية (الكامنة):** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد ، و المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة ، إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل و محيطه فهي أيضا ثمينة للغاية و ممتلك فريد يصعب على المؤسسات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية. ويشير دافت (Daft) إلى إن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية (أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين).

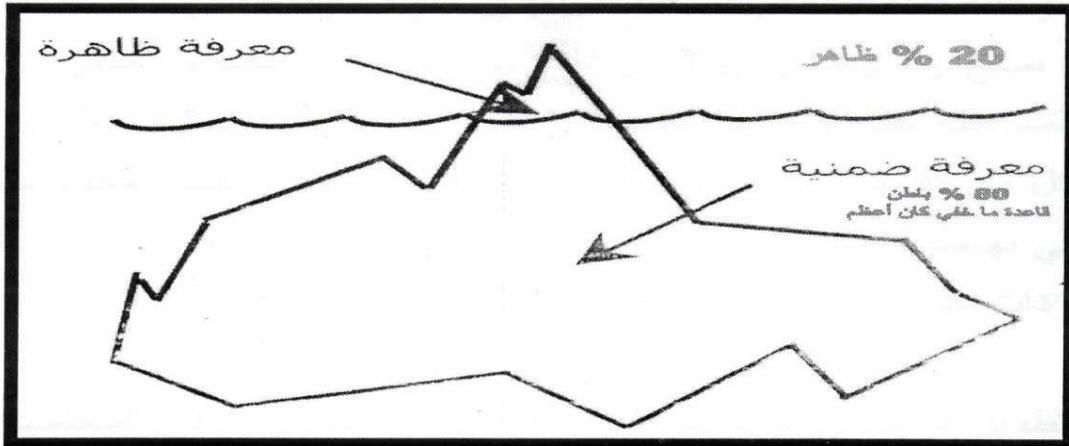
- **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** وهي الخبرات و التجارب المحفوظة في الكتب، و الوثائق، أو أي وسيلة أخرى سواء كانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليها، و التلطف به ا بوضوح ،

¹ حسان عبد مفلح المومني، لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة ميدانية)، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 - 27 نيسان 2005 ، ص 16.

ونشره¹. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها و المشاركة فيها، ومن أمثلتها(بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، صيغة علمية ، برنامج حاسوب، قوانين، تشريعات، تعليمات، وما إلى ذلك.

و يوضح الشكل رقم (06)المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية:

الشكل رقم(06): المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة



المصدر: حسين العلواني، مرجع سابق، ص58.

وقد ميز polany بين هذين النوعين من المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " وفي ذلك إشارة صريحة إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة واضحة للعيان يمكن الاستفادة منها، ومن هنا تسعى المؤسسات إلى تحويل هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة الصريحة بطرق شتى و أساليب متنوعة بغية الاستفادة من المعرفة و الخبرات الكامنة في عقول موظفيها¹.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

الجدول رقم(04): أهم الفروق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	العوامل
في عقول الأفراد	مكتوبة في الوثائق أو إلكترونيا وفي	مكائنها

1 كمال العقاب، مرجع سابق، ص35.

	أشرطة ممغنطة	
شكلها	كتب، أدلة، عمل أو إجراءات، أشرطة، تقارير	خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل تالي	إذا لم توظف أو تخزن، فنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة وبرمجيات...الخ	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة

المصدر: الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟)، مجلة RIST، مجلد 19، العدد 2، بدون ذكر السنة، ص 35.

➤ تصنيف Zack:

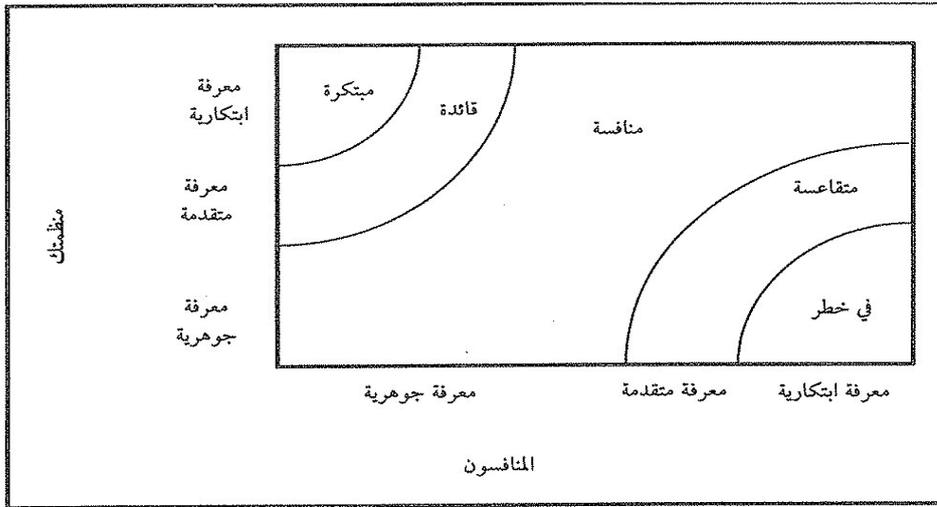
يصنف المعرفة من وجهة نظر الإستراتيجية إلى ثلاث أنواع أو مستويات مختلفة فيه وهي¹:

- **المعرفة الجوهرية (Core Knowledge):** وهي أقل حجم ومستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المؤسسة لمواجهة المنافس ، وبموجبه تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- **المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge):** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.
- **المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge):** وهي المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة القطاع ، وفي هذه الحالة يكون تمايز المؤسسة واضحة مقارنة مع المنافسين مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

ويوضح الشكل رقم (07) تصنيف (Zack) لإطار المعرفة الإستراتيجية:

الشكل رقم (07): إطار المعرفة الإستراتيجية

1 غسان العمري و عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة (دراسة استعراضية تحليلية)، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، عمان، الأردن، 26-28 افريل 2004، ص3.



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص29.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً فما يصنف اليوم من معرفة ابتكارية قد يكون غداً معرفة جوهرية، لذا ينبغي على المؤسسة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية¹.

➤ تصنيف Ludvall : صنف المعرفة إلى أربع أنواع²:

- معرفة- ماذا (Know – what) : تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة - لماذا (Know – why) : تعبر عن المعرفة حول المبادئ و القوانين.
- معرفة - كيف (Know-how) : وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- معرفة - من (Know- who) : وهي المعلومات حول من يعرف- ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

➤ تصنيف Blumentrit et Johnston : وتنقسم كما يلي³:

- المعرفة المرزمة: وهي المعرفة التي أفرزت أو أظهرت من قبل الأفراد بشكل ظاهري، وان الطريقة التي تجعلها ظاهرية تتم عبر التدوين ، وهي قابلة للنقل و التداول.
- المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمية، وغالبا ما تكون على شكل ممارسات يومية و يمكن تعلمها من خلال العمل و المداومة

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص32.

² صفاء احمد العاني و حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول " إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان الأردن، 26-28 افريل 2004، ص5.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص. ص394-395.

● **المعرفة الاجتماعية:** وهي معرفة حول القضايا الثقافية، و تتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.

● **المعرفة المجسدة:** وهي المعرفة التي تأتي بها من خلال الخبرات و الخلفيات العلمية، وكذا من خلال المهارات التي تتراكم لدى الأفراد طوال حياتهم، ولهذا فهي معرفة مرتبطة بالشخص في حد ذاته.

من خلال ما تقدم من عرض مختلف أنواع المعرفة، يمكن القول انه مهما اختلفت التصنيفات إلا أننا نجد أن المعرفة في المؤسسة لا تخرج عن كونها معرفة صريحة أو ضمنية.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

وبعدما أدركت كل المؤسسات أن المعرفة هي العام ل الأساسي الذي يحقق لها أداء متميز بدأت تركز عليها وأخذت تبحث عن كيفية لإدارتها للمحافظة على تميزها عن بقية المؤسسات، لذا تعتبر إدارة المعرفة مجال جديد في علوم التسيير مازال في طور التشكيل، حيث يجمع معظم الباحثين في هذا المجال على أن بدايته كانت منذ الثلاثينات من القرن الماضي، لكن بداية استخدام كلمة إدارة المعرفة knowledge management على يد " Don Marchand" كان مع بداية الثمانينيات، غير أن المتبع للتطورات الصناعية في آسيا وبالتحديد في اليابان يجد بأنها كانت موجودة منذ نهاية الخمسينيات في نظام الإنتاج TOYOTA لكن لم يتم توضيحها بالشكل الحالي، و كان للضرورة البترولية في 1971 وما تلاها من تسريح كبير للعمال في الشركات الصناعية دور كبير في تبني إدارة المعرفة لمحاولة إعادة استقطاب المعرفة والحفاظ عليها وقد أصبحت في وقتنا الحاضر تمثل جوهر الموجودات الاقتصادية للمؤسسات ، وأداة أساسية فعالة تهيئ المؤسسات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح¹.

لذا سنتطرق في هذا المبحث لمجموعة من العناصر التي سنتمكن من خلالها فهم ما المقصود بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم، ولقد ساهم عدد من المختصين في "علم الإدارة" في نشأة مفهوم "إدارة المعرفة" ومن بينهم على وجه الخصوص (Peter Drucker) و (Donald Marchand)، إذن تعود بداية ظهور مفهوم "إدارة المعرفة" إلى " Don

1 شنشونة محمد، مرجع سابق، ص118.

"Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها تتمثل في المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات¹،

وقد أكد "Drucker" على الأهمية المتزايدة للمعلومات والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية في المؤسسة، كما تنبأ رائد الإدارة "Peter Drucker" من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة².

وقد حدد (Prusak) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي³:

1. التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .
2. التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية للإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الاصطناعية.

3. الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعودة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

ولقد وردت عدت تعريفات لإدارة المعرفة فمنهم من يعرف إدارة المعرفة أنها تتضمن مهمات تكوين رأس مال الفكري بصفته موجوداً عن طريق الاستخدام والتداول، كما أن بعض الباحثين أعطوا مفهوم إدارة المعرفة من كونها موجود غير ملموس لكنه محسوس، و أن إدارة المعرفة كمفهوم اشتق من الرأسمال الفكري و توسعت عنه حيث تركز على الاكتساب و المشاركة بالمعرفة، ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي :

✓ يعرف (Bassi، 1998) إدارة المعرفة بأنها "عملية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها لتعزيز الأداء

التنظيمي" ، ويرى بارلي (Parlby،1997) أن إدارة المعرفة هي: "نظام حياة المعرفة المبني على المقدرة التنافسية، وتخزينها وتوزيعها لصالح الم مؤسسة ككل". كما يعتبر رغلز (Ruggles، 1998) إدارة المعرفة "مدخلاً لإيجاد أو إضافة قيمة من خلال زيادة فعالية استخدام المهارات والخبرات والسلطات التقديرية الموجودة لدى الأفراد بأي طريقة سواء داخل المؤسسة أو خارجه"⁴.

¹ ناصر جاسر الأغا واحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، فلسطين، 2012، ص35.

² نضال نجاد الزطمة، مرجع سابق، ص26.

³ يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص9.

⁴ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية)، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص61.

✓ وعرفتها (الزامل ، 2006) بأنها: ¹ " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي "

✓ أما (Turban et al ;2003) فيعتقدون أن إدارة المعرفة هي: ² "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفاعلية في كافة أنحاء المؤسسة".

✓ و تعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة على أساس أنها: ³ "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصائها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم المعقد من خلال خبراتها الذاتية . كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استحصال، وخزن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات . كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المؤسسة، وتتيح مرونة أكبر".

ومن خلال كل ما ورد من تعريفات حول إدارة المعرفة يمكن القول أنها "مجموعة من الأنشطة و العمليات التي نحاول من خلالها تشخيص المعرفة، توليدها، خزنها، تشاركها، وتطبيقها لتحقيق الأهداف المستقبلية، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي "

المطلب الثاني: أهداف و أهمية إدارة المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها . فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص العلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام. وفيما يلي سنبرز أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

1/ أهمية إدارة المعرفة:

¹ ناصر جاسر الأغا واحمد غنيم أبو الخير، مرجع سابق، ص29.

² إياد فاضل التميمي و شاكر جار الله التميمي، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد2، 2008، ص168.

³ الحمزة منير، مرجع سابق، ص37.

ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة و تطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المؤسسة أين ترغب في الذهاب مستقبلا ؟ وأي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيما يرغب الزبائن ؟ وما مستوى المنافسة¹؟
 - ✓ تعمل إدارة المعرفة على تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
 - ✓ إدارة المعرفة تحافظ على الزبون ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لان قاعدة المعرفة أساس المعرفة بحاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح للمؤسسة بالاختراق المبكر للأسواق و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة².
 - ✓ تعزز قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
 - ✓ تتيح للمؤسسة فرصة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
 - ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
 - ✓ توفر فرصة الحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين الم مؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات تتجسد في طرح سلع أو خدمات جديدة.
 - ✓ تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ولتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لبناء معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم³.
- ويرى (etal Lyle,2005) أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يؤدي إلى مجموعه من الفوائد وذلك من خلال⁴ :

(1) تخفيض التكاليف والمخاطر.

(2) الاستفادة من الأصول الموجودة للحد من التكاليف الخطورة والوقت.

(3) تحسين اتخاذ القرار.

(4) تحمين التخطيط الاستراتيجي.

(5) تطوير المناهج الفنية الجديدة.

1 علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، مرجع سابق، ص.71 .

2 حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية ، رسالة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، قسم علوم التسيير، 2013/2012 ، ص.8-9 .

3 محمد عود احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.60.

4 علي حسون الطائي و نسرين جاسم محمد ، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة(دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريح)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، قسم الإدارة العامة ، بدون ذكر السنة، ص.15.

(6) تطوير القدرة مع حل المشكلات.

(7) زيادة التنوع في العمل.

2/أهداف إدارة المعرفة

أهم أهداف إدارة المعرفة تبرز في النقاط التالية:

- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية و ذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتكوين رأس مال فكري¹.
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة ومن ثم تعميمه على أفراد المؤسسة.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة ومن وأثناء الممارسة اليومية².
- ✓ السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة³.

المطلب الثالث: متطلبات ومجالات استخدام إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1) الهياكل التنظيمية: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معوقاً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون و التقاسم المعرفة داخل المؤسسة، ومما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، إذ يتطلب التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل

1. خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45 .

2 جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص. 49- 50 .

3 يوسف احمد أبو فارة، مرجع سابق، ص12 .

المتعدد المستويات إلى هياكل تنظيمية أكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي لهو الهيكل التنظيمي الشبكي القائم على الانترنت والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها ويشترك الجميع في تحقيق أهدافها والتحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى العمل الجماعي في فرق¹.

(2) **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي

تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة².

(3) **القيادة التنظيمية:** حيث يقع على عاتق القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة و تحديد الدور لكل فرد أو مجموعة عمل، و من ثم فانه يتعين على القائد أن يكون مبتكراً و خلاقاً في إيجاد طرق و أساليب جديدة من شأنها زيادة و تطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، و مشاركة العاملين و أخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة³.

(4) **تكنولوجيا المعلومات:** لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المؤسسات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة، وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات ، ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء بالقيام بأفعال إصلاحية

¹ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة بسور الغزلان ENAD-SIDET)، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي بخد اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، 2013/2012، ص23.

2 McDermott & O'Dell, " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ", **The Journal of Knowledge Management**, January, 2001, 5 (1) PP. 76 – 78.

3 ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، مرجع سابق، ص50.

مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.¹

ثانيا : مجالات استخدام إدارة المعرفة

يشير (الزيادات، 2008) إلى المجالات والاستخدامات التالية لإدارة المعرفة²:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من أجل القيام بأعمالهم بشكل أمثل.
- دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
- رسم خريطة المعرفة..

بينما أشار (الملكاوي 2007) إلى المجالات الآتية لإدارة المعرفة³:

- اتخاذ القرارات : إذ تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساتها كافة.
- التخطيط الاستراتيجي: إذ يركز التخطيط على المعلومات والمعرفة التي يمكن الحصول عليها من خلال إدارة المعرفة.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- الاتصالات : تعمل إدارة المعرفة على تبادل المعلومات والمشاركة فيها داخل المؤسسة.
- مجالات البحث والتطوير.

المبحث الثالث: عمليات ونماذج ومداخل إدارة المعرفة

حظيت إدارة المعرفة باهتمام لدى الباحثين والمتخصصين، إذ أفرزت دراساتهم عمليات و نماذج لإدارة المعرفة، تبنيتها بعض المؤسسات في خطط أعمالها وفعاليتها وأنشطتها. لذلك فإن الغرض من هذا المبحث هو تحديد عمليات إدارة المعرفة و أهم نماذجها التي تتمكن من خلالها المؤسسات تنسيق إدارة المعرفة وتحديد مختلف مداخلها.

1 سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية(دراسة حالة مدينة القاهرة) ، دراسة مقدمة إلى الندوة الدولية مدن المعرفة، المدينة المنورة السعودية، 2005، ص50.

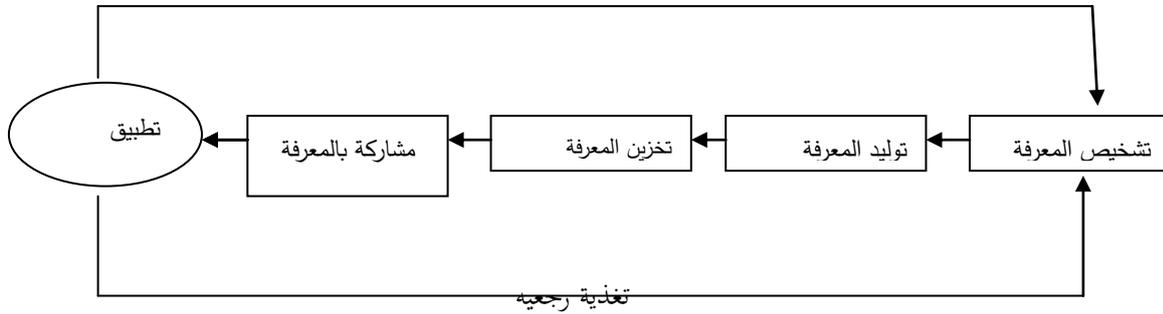
2 محمد عواد احمد الزيادات، مرجع سابق، ص50.

3 إعلان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص38.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي و تكاملي فيما بينها حيث كل منها يعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها وذلك بهدف إضفاء قيمة ومنفعة للمعرفة، والتي تؤدي إلى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أكمل وجه داخل المؤسسة. وتلك العمليات إن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك تعد حاسمة إلى حد كبير في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة¹. وفي ضوء ما ذكر فإن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مستوى لآخر، لكن و بشكل عام فإن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(08):عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ناصر جاسر الأغا واحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، فلسطين، 2012، ص60.

1 تشخيص المعرفة Knowledge Identification:

هي التي تشير إلى وضع السياسات والبرامج والعمليات الأخرى لان من نتائج تشخيص المعرفة ما نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومعرفة مواقعهم، وتعد عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف بصورة رئيسية في دقة عملية التشخيص².

وقد اختلفت الأدبيات في المعيار الذي تعتمد عليه عملية التشخيص و منها ما أوضحه كل من³:

1 ياسر الصاوي، مرجع سابق،ص.32.

2 سوزان صالح دروزة، مرجع سابق،ص.37.

3 سهام نبيل سليمان حسين، دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية)، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، قسم إدارة الأعمال، مصر، 2014، ص51.

✓ (العمرى وآخرون، 2006): يرى أنه يمكن التشخيص عن طريق القيام بمرحلة أولى تقوم على وضع إطار عام للقيمة المضافة المطلوب تحقيقها من خلال إدارة المعرفة ثم اختيار مصادر المعرفة التي يمكن أن تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة ومن ثم يتم تحديد المعرفة المراد اكتسابها والعمل على اكتسابها وتنظيمها لتمكين العاملين من استخدامها والتشارك فيها .

✓ (دروزة، 2008): فيرى أن عملية التشخيص تنطوي على تحديد الفجوة المعرفة من خلال مقارنة المعارف المتوفرة بالمؤسسة مع المعارف المطلوب الحصول عليها لأداء المهام بحيث يمثل الفرق الموقف المعرفي للمؤسسة والذي يعبر عن مقدار الفجوة المعرفية سواء السلبية أو الإيجابية.

كما تعتمد عملية التشخيص على استخدام أدوات وآليات متعددة للاكتشاف والبحث منها¹:

✓ أوضحت دراسة (Birol et.al2009) الأدوات التالية:

1) القياس المقارن الداخلي benchmarking : تكمن فاعليته في المؤسسات كأداة لتشخيص المعارف وعلاج النقص في المعرفة من خلال مقارنتها بمستوي معياري يرحي الوصول إليه.

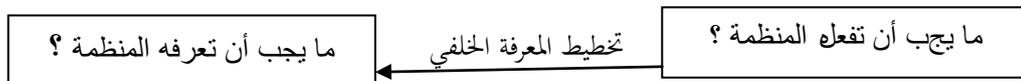
2) دور الاجتماعات وما تتضمنه من جلسات العصف الذهني: تعتبر كأحد الأدوات الهامة لعملية التشخيص للتعرف على أوجه القصور في المعارف التنظيمية.

وقد أشار(العريقي، 2008) إلى الأدوات التالية:

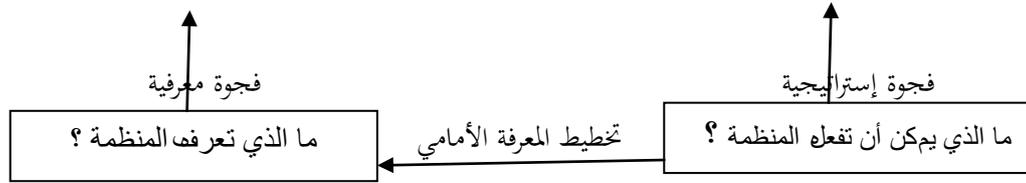
1) تحليل (SWOT) : يعتبر كأداة لتحديد الاحتياجات المعرفية للمؤسسة حيث يؤدي إجراء هذا التحليل للقاعدة المعرفية الخاصة بالمؤسسة إلى تحديد مصادرها من المعارف والقدرات مقابل الفرص والتحديات الإستراتيجية التي تواجهها ومن ثم تحديد الفجوة المعرفية.

3) خرائط المعرفة: والتي هي عبارة عن "رسم تخطيطي وملخص للمعارف الموجودة والمعارف المرجوة وسبل الحصول عليها"، حيث بموجبها يتم اكتشاف وتقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين، هذا بالإضافة إلى قدرتها على تحديد الازدواج والتداخل غير الضروري في إستراتيجية الأعمال بالمؤسسة أو إمكانية استخدامها كأداة داعمة لمراقبة عملية التطبيق.والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(09): دور خريطة المعرفة الإستراتيجية في تخطيط المعرفة وتحديد الفجوات



¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق ص. 51-52.



المصدر: سهام نبيل سليمان حسين ، دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية) ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، قسم إدارة الأعمال ، 2014، ص53.

2 توليد المعرفة: Generation knowledge

تعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية وهنا نشير إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:¹

- **الاكتساب:** والذي يشير إلى اكتساب المعرفة الضمنية و الصريحة عن طريق التعلم.
- **الأسر:** هو الحصول على المعرفة الباطنية في أذهان و عقول المبدعين.
- **الشراء:** هو الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.
- **الامتصاص:** هو القدرة على الفهم و استيعاب المعارف الظاهرة.
- **الابتكار:** يهدف إلى توليد معرفة جديدة غير مكشوفة و غير مستنسخة.
- **الاكتشاف:** الذي يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.

وتعتمد جميع عمليات توليد المعرفة السابقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على **التفاعل الاجتماعي** ، وهو ما أكده

(ناجي، 2009) حيث يرى أن النجاح في خلق وتوليد المعرفة يتوقف على التفاعل الاجتماعي لأنه السبيل في فتح قنوات الاتصال بين الأفراد وإشاعة مناخ إيجابي لتحويل المعارف الكامنة إلى كلمات وتعبيرات معلنة، وترى (سهام نبيل سليمان حسين، 2014) انه طبقاً لإصدارات الأمم المتحدة والتي عرفت المعرفة رياضياً من خلال المعادلة التالية:

$$K=(I+T)^S$$

حيث : K : المعرفة I :المعلومات T :التكنولوجيا S: المشاركة

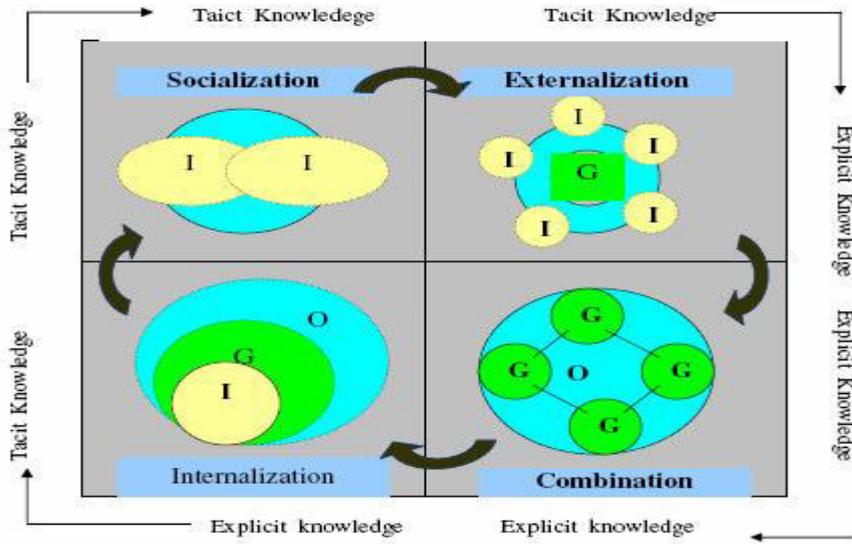
وطبقاً لما وضحه(ناصر، 2006) من أن القدرة المعرفية للمؤسسة أو الفرد تقدر رياضياً ب:

$$\text{القدرة المعرفية} = \text{المعلومات المتوفرة} \times \text{القدرة التحليلية} \times \text{القدرة الإدارية}$$

1 الأمين حلموس، دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الاغواط) ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي ، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات، 2011/2010، ص80.

يتضح أن المعرفة عبارة عن مركب من المعلومات والتكنولوجيا يزداد قيمته بالمشاركة الجماعية (طبقاً للمعادلة الأولى) كما أن القدرة المعرفية للمؤسسة تعتمد على كل من القدرة التحليلية والقدرة الإدارية وهي عناصر تقوم أساساً وتزداد بالتفاعل الاجتماعي لما يترتب عليه من عصف ذهني وتوليد الأفكار. ويعتبر الاتصال بأنواعه هو الأساس الذي تقوم عليه جميع أشكال التفاعل الاجتماعي ومن ثم توليد وتطوير المعرفة في المؤسسات¹. ونجد أن من أهم النماذج المستخدمة في توليد المعرفة هو نموذج (SECI) المبين في الشكل التالي:

شكل رقم (10) نموذج SECI



المصدر: توفيق سريع على باسرة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية) ، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص34.

حيث يقترح Nonaka في هذا النموذج أربعة صيغ ممكنة لتوليد المعارف نستعرضها كما يلي²:

- **التعميم (la socialisztion) :** وتعني المرور من المعارف الضمنية إلى الضمنية وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العلمي على أداء الوظيفة وذلك عن طريق: العصف الذهني، حلقات النوعية، التعليم الموجه، التقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص54.

² توفيق سريع على باسرة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية) ، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص34.

- **التخريج (externalization):** وهي المرور من المعارف الضمنية إلى الظاهرية كأن نقوم بالتعبير عن ما في الذهن باللغة أو الكتابة رغم أنها قد تكون غير كافية و غير منسقة إلا أنها تساعد في تنشيط التأمل و التفاعل بين الأفراد.
- **الدمج (la combinaison):** وهي المرور من المعارف الظاهرية إلى الظاهرية و ذلك من خلال الاتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها و فهرستها ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها.
- **الإدخال (L'internalization):** الانتقال من المعارف الظاهرية إلى الضمنية مثل تحويل المعرفة الضمنية إلى روتين عمل يومي عن طريق التوثيق الذي يساعد الأفراد على إدخال خبراته.

3- خزن المعرفة: Storage knowledge

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا تظهر أن خزن المعرفة عملية هامة من عمليات إدارة المعرفة وهي الوسيلة الوحيدة للاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية وحمايتها.

والتي عرفها (Stein and Zwass) أي الذاكرة التنظيمية بأنها " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"¹. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، أن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها، وضمن هذا السياق يؤكد (عليان، 2008) على أن تخزين المعرفة يمثل جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها².

وقد أشار العلواني (2006) إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المؤسسة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين³:

¹ داسي وهيبية، مرجع سابق، ص71.

² نضال مُجد الزطمة، مرجع سابق، ص48

³ داسي وهيبية، مرجع سابق، ص71.

1) الأفراد : فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

2) الحواسيب : تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها، والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم.

4/تشارك المعرفة Knowledge Distribution:

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة، وتعتبر عملية التشارك في المعرفة إحدى العمليات الأساسية من عمليات إدارة المعرفة ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة¹.

حيث يبين (Coakes, 2004) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك فيها وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص "المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة"، ويوضح (Alavi et Zmud, 2000) أن احد ابرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية التوليد بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق إذا ما لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها في تقديم أفكار إبداعية دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء النقل².

ويحني نقل المعرفة كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة، أو معلومة، أو معرفة يملكه احد الأفراد إلى آخر والى مجموعة من الأفراد، أي تتضمن بالتأكيد تحريك للمعرفة أو الأفكار من مصدر إلى آخر، بالنسبة للمعرفة المنقولة هي بصفة جوهرية معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة، يتم نقلها من قواعد المعرفة عبر وسائل الكترونية (مثل الانترنت) أو اليدوية (الأوراق) إلى أفراد العاملين في المؤسسة، أما بالنسبة للمعرفة الضمنية هنا نستخدم مفهوم المشاركة بالمعرفة، و التي تعني التفاعل المستمر و المتبادل للمعرفة المنظورة و الغير المنظورة بين الأفراد و فرق العمل في داخل المؤسسة، ويمكن القول أن نقل المعرفة هو شرط للمشاركة بالمعرفة³.

وان المنهج الأساسي للمؤسسات في المشاركة بالمعرفة هو تحويل المعرفة من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما⁴:

1) إستراتيجية التندوين (Codification Strategy) : وتعتمد على نشر المعرفة من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات لذلك فهذه الطريقة تعتمد على تكنولوجيا الشبكات الداخلية والخارجية، وبرامج

¹ نازم محمود مجد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص.91.

² داسي وهيبية، مرجع سابق، ص.73-74.

³ نازم محمود مجد ملكاوي، مرجع سابق، ص.92.

⁴ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص.58-59.

محركات البحث، وأدوات إدارة الوثائق ومن ثم تلعب فيها التكنولوجيا دور المحفز الذي يمكن و يسهل عملية التشارك بالمعرفة عن طريق الشبكات الإلكترونية، وهي بذلك تمثل الوسيلة التي تعتمد على تحسين آلية تبادل المعلومات، وتدعم التعاون والترابط بين أجزاء المؤسسة وفي الوقت نفسه تزيد من فاعلية التنسيق والوصول إلى المعلومات، هذا بالإضافة إلى جانب دورها الحيوي في تسهيل عمليات العصف الذهني الإلكتروني وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية داخل وخارج المؤسسة.

(2) إستراتيجية التخصيص (Personalization Strategy) : فيعتمد النمط الأساسي للنشر فيه ا على

نقل المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد، والذي يحدث في المؤتمرات والاجتماعات ورشات التدريب وجلسات الحوار وتبادل الآراء... وغيرها، إذ يمكن هذا النمط من الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد ويسهل من تشاركتها والاستفادة منها، وهذا يعزز من أهمية العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا.

وهو ما يوضح أن كلا الإستراتيجيتين لا يشترط أن تستخدم بمعزل عن الأخرى بل أنهما تتكامل في كثير من الأحيان ويعتبر استخدامهما معا مطلب أساسي لكفاءة عملية النشر.

وترجع أهمية المشاركة أن المعرفة رصيد متجدد تتضاعف قيمتها بالانتشار وتنوع استخداماته بحسب الحاجة إليها، كما أن مجرد تبادل المعرفة يؤدي أيضا إلى خلق معرفة جديدة وهو الأمر الذي يدعم المؤسسة ويزيد قدرتها المعرفية، لذلك تهتم عملية المشاركة بعملية التحويل الفعال للمعرفة والتي تعني بتمكين متلقي المعرفة من أن يفهمها بشكل كاف مما يجعله قادرا على إحداث سلوك بموجبها، ويحدث ذلك من خلال تهيئة المعرفة إلى الصورة الصالحة للنشر والتي يتناسب مع متطلبات المتلقي لها.

- تطبيق المعرفة Knowledge Distribution :

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها و خزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها¹.

ويؤكد ذلك كل من (Alavi et Leidner,2000) و (Fielden,2001) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، فالمعرفة قوة إذا طبقت².

¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص60 .

² نازم محمود محمد ملكاوي، مرجع سابق، ص93.

ومنه إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، وقد حددت دراسة (Martensson, 2002) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي¹:

(1) **التوجيهات (Directives):** يقصد بالتوجيهات " مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء " .

(2) **الروتين (Routine):** فيشير إلى " وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين " .

(3) **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (Self-contained task teams):** هي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

ومنه إن تطبيق المعرفة حتى تحقق الاستخدام الكفاء للمعرفة بما يعظم الميزة التنافسية يجب أن تؤدي إلى إحداث تغييرات في كل من السلوك والأساليب والسياسات بالإضافة إلى تطوير الأفكار والعمليات، وهو ما أشار إليه (ناجي، 2009) من أهمية أن تسعى إدارة المعرفة من خلال تطبيق المعرفة إلى تحقيق التكامل الداخلي عن طريق إضفاء قيمة للمنتجات وخدمات المؤسسة بما يتطابق مع حاجات السوق، وتحقيق التكامل الخارجي عن طريق تكامل معارف المؤسسة مع المعارف الخارجية من خلال الاتصالات والتحالفات².

كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وكذلك نرى أن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها وان أي من العمليات السابقة (تشخيص، توليد، خزن، تشارك) لن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، و نرى أن تطبيق المعرفة هو المرحلة الأخيرة في دورة المعرفة إلا أنها في الحقيقة هي بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة أي انبثاق معارف ومهارات جديدة إنسانية وتنظيمية³.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليتي الإدارة وتأثر فيها وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنما يتم تدوي ب المعرفة وتجميعها، وتصنيفها في نماذج المعرفة Knowledge

¹ نضال مجد الزطمة، مرجع سابق، ص50-51.

² سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص61.

³ داسي وهيبية، مرجع سابق، ص76.

Models وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن و وفق قواعد المعرفة ، وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة¹. وان أي نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الهامة ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها ومن أبرز الخصائص نجد:²

- المرونة: فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب التغيرات و إدخال التعديلات الضرورية
- الشمولية: لابد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية، أن يكون قادراً على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة و ضمان ديمومتها و استمراريتها.
- توفير العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص.
- الاتفاق و الانسجام مع أهداف المؤسسة و خططها الإستراتيجية و أنشطتها و إجراءات العمل لديها.
- القيادة الكفوءة : حيث تعد من الأمور المهمة و الضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة و التشارك فيها.

وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات ومن هذه النماذج:

1. نموذج (Eisenbrook ,1996):

يتكون من أربعة خطوات وهي³:

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة مع إدراك ضرورة تكون الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤيا معرفة المؤسسة وبين أدائها الحالي.
- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

2. نموذج Maquardt:

1 هيثم علي الحجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين قطاعين العام والخاص)، دراسة مقدمة إلى

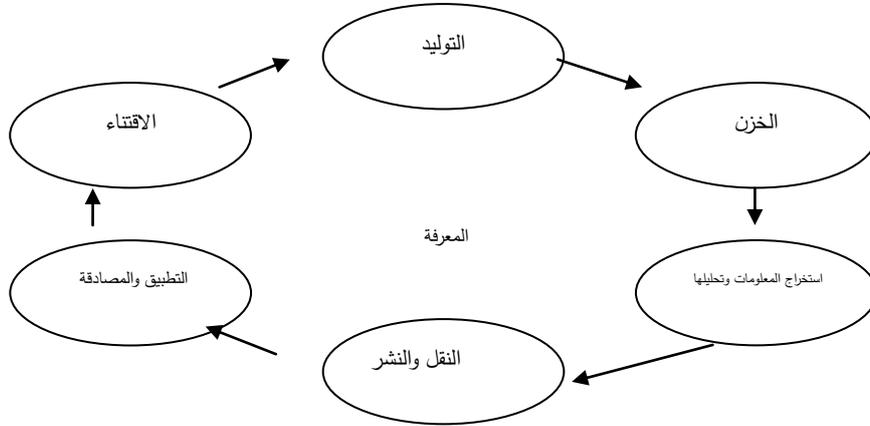
المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، الأردن، 25-24 نيسان 2005، ص4.

2 ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.217.

3 سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص33.

اقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة والمبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (11) نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: هيثم علي الحجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين قطاعين العام والخاص، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، الأردن، 25-24 نيسان 2005، ص4.

ويمثل النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسيير بالتسلسل

- التوليد Creation
- التخزين Storage
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
- النقل والنشر Transfer and Dissemination
- التطبيق والمصادقة Application and Validation
- الاقتناء

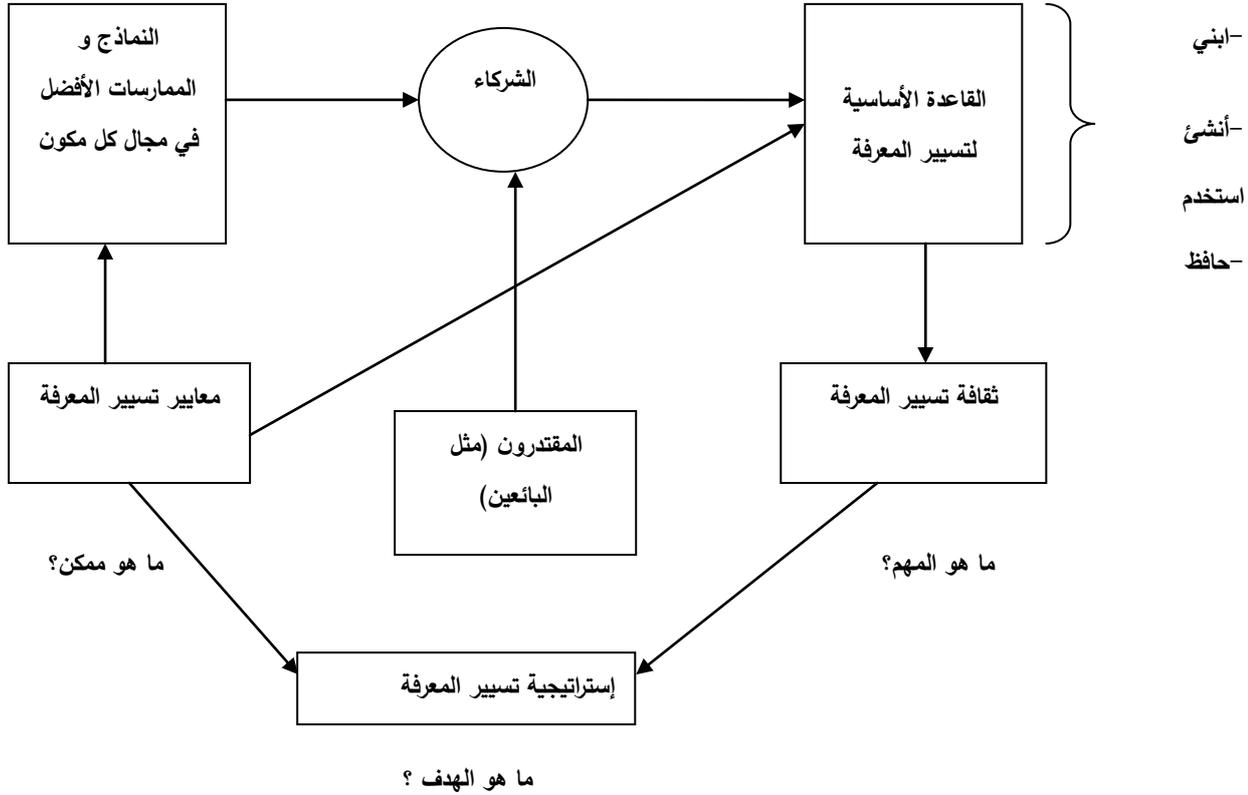
و يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فان هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح، و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست¹.

3. نموذج موئل لادارة المعرفة:

يوضح الشكل التالي نموذج موئل لإدارة المعرفة :

¹ هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص4.

الشكل رقم(12) نموذج موئل لإدارة المعرفة



مصدر: مُجَدَّ عواد احمد الزبادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008،ص120

يرتكز هذا النموذج على ثلاث خطوات هي:¹

- **ثقافة إدارة المعرفة :** أي ما هو مهم و هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفضيلات في إدارة المعرفة. و هذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية و ليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.
- **أهداف إدارة المعرفة :** أي ما هو الهدف الأساسي و هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءتها في استغلال مواردها في منتجات و خدمات و عمليات المؤسسة.

معايير إدارة المعرفة : أي ما هو ممكن تحقيقه و هذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردین ، الموزعين ، الزبائن و كذلك مع تكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.²

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2010، ص75.

² مُجَدَّ عواد الزبادات ، مرجع سابق،ص120.

نستنتج من خلال النماذج السابقة أن كل نموذج من هذه النماذج ينطلق من فكرة، وكلها تعبر عن عمليات متسلسلة لإدارة المعرفة و تختلف من نموذج لآخر ، إلا أن الغاية منها في النهاية هو تطبيق المعرفة و استخدامها الاستخدام الأمثل و رفع مستوى أداء المؤسسات، لهذا على كل مؤسسة أن تبني نموذج معين ينسجم مع أنشطتها و إجراءات العمل لديها و خططها الإستراتيجية.

المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة

نعرض فيما يأتي لبعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة بما يقدم صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة و الوظائف التي تنبثق عنها في كل مدخل من هذه المداخل:

1/مدخل المركزية أو لا مركزية المعرفة: و هذا هو المدخل أعلى_أسفل (Top-down Approach) إن

المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات والقواعد و ممارسات قياسية، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة وإذا كانت المؤسسات الهرمية في سياق تركز على المعلومات الأثرية و الأعمق و الأهم و غير الروتينية في القمة و المعلومات الأكثر فقرا و سطحية و أقل أهمية و أكثر روتينية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل و تدار في القمة ل يتم تحويلها على قواعد و إجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى ، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للقمة وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى الأشكال القياسية الأبسط فهما و استخداما من قبل الأدنى لانجاز الأعمال، وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد و الإجراءات القياسية في إدارة و تنظيم و استخدام المعرفة على حساب الأفراد.

وخلافه المدخل لامركزية المعرفة و هو المدخل أدنى_أعلى (Bottom-up Approach) وفي هذا المجال فإن التحويل يكون على الأفراد و خبراتهم و تجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم و وظائفهم و مهامهم في سياق فريد و خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على التنظيم المحكم و الطلب القياسي، وفيه أيضا فإن المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة لا يتم تحويلها إلى صيغ قياسية للاستخدام العام و الواسع في المؤسسة وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة و توظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في المهام و الوظائف و المشروعات الجديدة من قبلهم¹.

2/مداخل سلسلة الرافعة_الابتكار:

يمكن تقديم ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة وفق سلسلة الرافعة_الابتكار هي²:

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص.405.

² نجم عبود نجم مرجع سابق، ص.406-407.

1.2 مدخل الرافعة (Leverage Approach) : وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية و يساوي بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة في:

(1) القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع و تصنيف و معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات بسرعة الضوء وهذه القدرة أخذت تتزايد باستمرار و قانونها هو قانون مور (Moore's law) ومفاده أن أداء الموصلات تتضاعف كل 18 شهرا.

(2) التشبيك الفائق (Super connectivity) القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي: حيث أن التشبيك هو السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل المؤسسة أو خارجها، وهو المقياس لكيفية عمل الحاسوب والأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال و التقاسم للمعلومات بين أطرافها بدون تدخل إنساني. وقانونه الأساسي هو قانون متكالف (Metcalf's Law) و هو النسخة الجديدة من قانون تزايد الغلة و مفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بدالة أسية مع كل جهاز مضاف إليها، ولا شك في أن الربط سوف يضاعف من إمكانات الحصول على المعلومات الجديدة بصورة أكثر من ذي قبل.

(3) برمجيات التطبيق (Application of tware) : وهي التي استخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج و الأعمال الإدارية و المالية و المحاسبية في السابق، ولا زالت في المؤسسات الدول (Dot.Com) و التي تعني المؤسسات المعتمدة بشكل كبير على المواقع الإلكترونية في تعاملاتها إن الاستجابة للزبون تتم عبر برمجية ذات وظائف قياسية و تستخدم بياناته التي يقدمها عند التعامل مع موقع المؤسسة على الويب بطريقة قياسية محددة مسبقا. ولا بد أن نشير إلى انه في مدخل الرافعة فان حجم المعلومات و البيانات يتزايد بشكل كبير

2.2 مدخل التوليفة (Combination A) :

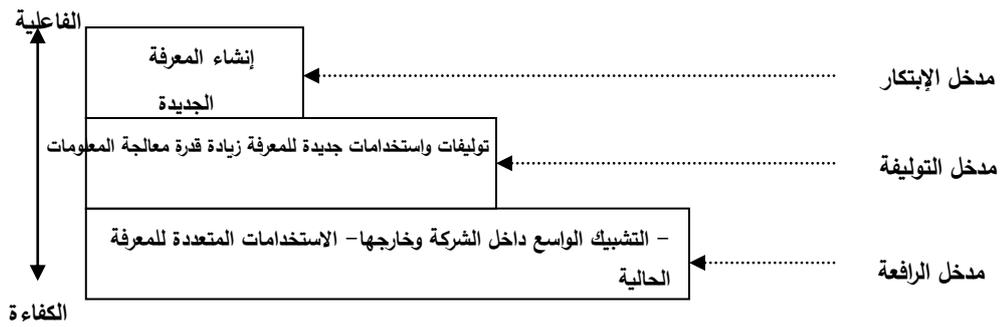
وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح و الضمني من اجل إيجاد توليفات و خدمات و استشارات جديدة في مجاها الحالي أو المجالات الأخرى و الواقع إن هذا المدخل هو حالة الوسطية بين تسيير المعارف كإدارة قائمة على الوثائق و قواعد و مستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة و بين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد و مبادرتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وإن نموذج التعبير عن هذا المدخل هو نقل المعرفة الحالية إلى المجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية و توظيفها داخل المؤسسة أو الاستجابة لحاجات شريحة جديدة من الزبائن.

3.2 المدخل الابتكاري (Innovative A):

انه المدخل القائم على إنشاء المعرفة و في هذا المجال فان إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات فهي حسب حلزونية المعرفة لنوناكا (I.Nonaka) أكثر من آلة معالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعية المادية للدماغ و روتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال هربت سايمون (H.Simon) و نيويل (A.Newell) وغيرهما، وإنما هي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة حسب ما قدمه ماتوران و فاريللا (Maturana et Varela) وهما بيولوجيات تشيليان قدما المعرفة كعمل ليست قياسية و لا عالمية و هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة هي التحدي الأساسي و ليست المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة¹.

والشكل التالي يوضح هذه المدخل:

الشكل رقم (13) المدخل الأساسية لإدارة المعرفة



مصدر: نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، 2003، ص16.

خلاصة الفصل:

¹ نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2003، ص15.

ما نستخلصه من هذا الفصل أن المعرفة تعتبر الموجود الجوهرى الذى تنامى دوره فى نجاح المؤسسات، والذى أدى إلى تحول نحو الاقتصاد المعرفى الذى يركز على الاستثمار فى الموجودات الفكرية والمعرفية والذى ساهم فى نجاح مؤسسات الأعمال، ونرى انه توجد عدة أنواع من المعرفة لعل أبرزها هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. أما فيما يخص مفهوم إدارة المعرفة لم يجمع الباحثون حول تعريف موحد له ، لكن الرأى الأكثر ترجيحاً هو الذى يرى إن إدارة المعرفة هى مجموعة من العمليات و التى يمكن تصورها فى خمسة عمليات ألا وهى (تشخيص المعارف، توليد ، تخزين، تشارك ، تطبيق).

وأن تطبيق إدارة المعرفة فى المؤسسات يؤدى إلى مجموعه من الفوائد أهمها تخفيض التكاليف والمخاطر، تحسين اتخاذ القرار، تطوير القدرة مع حل المشكلات و تحسين التخطيط الاستراتيجى.

الفصل الثالث

تمهيد

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها.

و إن الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة، إدارة المؤسسات على اختلافها، تشير إلى أن معظم المؤسسات التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها، تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البناء و النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولا ينجاز هذه الأهداف، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية المؤثرة في عملياتها هو جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي.

ولذلك يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرناً ومستمر ويكون التفكير الاستراتيجي أساساً له، ويكون أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة، وقابلة للتحقق، وتمدد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات، ويجب إن يتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. ولهذا سنحاول في هذا الفصل تقديم الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي ويمكن من خلاله التعرف على كل ما يتعلق بهذا التخطيط، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

إن بناء مؤسسة قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة في الأسواق سواء كانت محلية أو عالمية يتطلب وجود تخطيط استراتيجي محكم ينتج عنه إستراتيجية مرنة تواجه الظروف البيئية المتغيرة والمتقلبة وتحويها، فضلا عن تمكنها من اجتياز الصعوبات المستقبلية وذلك بتقوية نقاط الضعف في المؤسسة وتعزيز نقاط القوة فيها. ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على:

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له بدءا بالتخطيط وصولا إلى الإستراتيجية والانتهاج إلى التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

أولا: مفهوم التخطيط

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلقا من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

✓ عرف (أورويك) التخطيط بأنه¹ "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين".

✓ ويعرف بأنه² "اختيار مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل من خلال مجموعة من الأنشطة".

✓ ويعرف كذلك بأنه³ "يشتمل على عملية الاختيار من بين بدائل التصرف المستقبلية للمؤسسة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها".

¹ آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010، ص14.

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التكامل لربط التنمية بالأمن، دراسة مقدمة الى الندوة العلمية العلاقات التكاملية بين التنمية والأمن، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2011، ص4.

³ كامل على متولى عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2008، ص4.

✓ كما يمكن تعريفه بأنه ¹ "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل وأولوياته".

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن "التخطيط هو عملية اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المؤسسة وخطط سيرها في المستقبل، وتخصيص الموارد الضرورية لذلك".

ثانياً: مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ولذلك عرفها قاموس أكسفورد بأنها "فن تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة" ². إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، ومن هنا أصبحت الإستراتيجية موضع اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة عموماً لا بل إنها أصبحت تحتل اليوم المواقع الأولى من الأهمية منذ دخولها المنهج في إطار مؤسسات الأعمال ³. ومن بين أهم التعارف المقدمة لها نذكر:

عرفها اندروس على أنها: ⁴ "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات) حيث يستخدم تحليل (SWOT) لهذا الغرض ويعرف هذا النموذج بمدرسة التصميم".

ويعرفها (Alfred Chandler) على أنها ⁵ "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

وتعرف أيضاً بأنها: ⁶ "تلك الخطط والأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل بها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

¹ عز الدين زلي حشوف، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول (تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص)، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، الأردن، 2014، ص2.

² محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص11.

³ مصطفى محمود أبو بكر وفه د بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، دار الجامعة الإسكندرية، 2007/2008، ص31.

⁴ حسن محمد احمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص8.

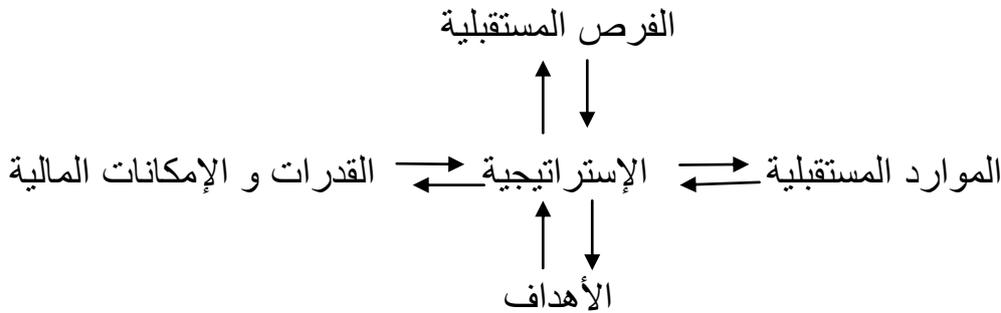
⁵ عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص08.

⁶ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون ذكر السنة، ص3.

وتعرف كذلك بأنها: ¹ "تصور طويل الأمد لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل وأيضا بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف " وعليه فان الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية.

أيضا نجد الإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص بالبيئة والموارد والإمكانات المالية لهذه المؤسسة وهذا المفهوم يحمل في محتواه ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية هي ² : البيئة الخارجية ، الموارد والإمكانات المالية ، الأهداف. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(14): محددات الإستراتيجية



المصدر : بن وهيب نورة، تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز - مديرية التوزيع عنابة) ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، قسم علم الاجتماع، عنابة، 2009/2008، ص24.

وفي ضوء ما سبق فإن الإستراتيجية هي: "خطة شاملة ومتكاملة ومرنة، تحدد الاتجاه على المدى البعيد ، وترتبط بين نقاط القوة والضعف وتوجه تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفق منظور المؤسسة في التميز عن المؤسسات الأخرى".

ثالثا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يعرفه ستون على انه ¹ "تحفيز ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية Mental map ". فهذا التعريف يشمل كل فعل مقصود، يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة وهذه هي قاعدة التفكير.

¹ علي احمد همشري، مرجع سابق، ص50.

² بن وهيب نورة، تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز - مديرية التوزيع عنابة) ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، قسم علم الاجتماع، عنابة، 2009/2008، ص24.

ويعرف على أنه ² "عملية اختيار أهداف المؤسسة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المؤسسة".

كما يعرف أيضا على أنه ³ "التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل"، فالتخطيط الاستراتيجي هو:

- التبصر بملامح المؤسسة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المؤسسة في المستقبل.
- رؤية رسالة المؤسسة مستقبلا.
- تخيل أو تصور مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة.

ويعرف كذلك على أنه ⁴ "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، وهو يجيب عن سؤالين:

- ماهي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها؟
- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة: سعر، جودة، سرعة، مرونة؟".

أما بيتر فيعرفه على أنه ⁵ "عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات".

ويعرفه (Johnson, 2000) بأنه ⁶: "عملية مستمرة لاتخاذ القرارات الريادية بصورة منهجية وبأكبر قدر من المعرفة بالمستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج المترتبة عليها من خلال نظام التغذية العكسية.

¹ مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015، ص9.

² احمد نافع المدادحة وسويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص64.

³ موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص34.

⁴ بلال خلفه سكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2015، ص32.

⁵ عز الدين زلي حشلوف، مرجع سابق، ص2.

⁶ سهام نبيل حسين، مرجع سابق، ص120.

إذا يتضح من التعريفات السابقة بان التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن ¹"مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة".

رابعا: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتتمثل هذه المصطلحات في: التخطيط الطويل المدى، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية.

1/التخطيط الطويل المدى:

لابد من الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الطويل المدى حيث ²:

- التخطيط الإستراتيجي يهتم بتحديد وتحقيق غايات المؤسسة بالدرجة الأولى، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة في حين يهتم التخطيط الطويل المدى بتحقيق الأهداف المحددة بالدرجة الأولى.
- التخطيط الإستراتيجي يركز ويهتم بتوافق الغايات والأهداف مع المتغيرات البيئية، في حين أن التخطيط طويل المدى لا يدعو المديرين إلى التفكير إستراتيجيا، أي فيما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وإعطاء أولوية في سلم اهتماماتهم، بينما التخطيط الإستراتيجي يركز على ضرورة مساهمة المديرين أنفسهم في هذا المجال.

2/التفكير الاستراتيجي:

عرفه (الخفاجي، 2004) بأنه ¹"أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المؤسسة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المؤسسة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقي حاضرا ومستقبلا".

¹ عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، قسم الأعمال، غزة، 2007، ص26.

² احمد السعيد ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والتجارة/الخمس، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية، 2014، ص2.

وتأخذ العلاقة بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي الاتجاهات التالية:

■ **الاتجاه الأول:** يرى منتزبرغ (Mintzberg) أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول عملية تحليلية، بينما الثاني هو معالجة للبصيرة. أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية، بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة، كما أن التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الاستراتيجي، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الاستراتيجي. لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومان متكاملين يشكلان أساس الإدارة الاستراتيجية الفعالة².

■ **الاتجاه الثاني:** يشير بون (Bonn) إلى أن التفكير الاستراتيجي يستخدم كمرادف للتخطيط الاستراتيجي هذا الأخير الذي يعرف بأنه عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجهات الأساسية، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعني التفكير بطريقة إستراتيجية .

ويعتبر الاتجاه الأول هو الاتجاه الأكثر صحة فالتخطيط الاستراتيجي الناجح يتطلب التفكير بطريقة إستراتيجية، حيث نجد أن هناك مؤسسات حققت فشلاً ذريعاً في بلوغ أهدافها وعجزاً واضحاً في الوفاء بوعودها سواء لموظفيها أو لعملائها رغم ما وضعت من خطط دقيقة، مفصلة وشاملة ورغم ما بذلت من جهد ومال ووقت في إعدادها، وفي المقابل نجد أن هناك مؤسسات حققت إنجازات واستطاعت أن تحقق ما أعلنته من أهداف وأن تفي بما وعدت به من منافع لموظفيها وعملائها على الرغم من وجود نقص فيما وضعت من خطط. فتعلم وممارسة التفكير الاستراتيجي لا بد أن تسبق وضع الخطط الإستراتيجية³.

3/ الإدارة الإستراتيجية:

بالرغم من اعتقاد الكثيرين أن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هما وجهان لعملة واحدة إلا أنهما في حقيقة الأمر يختلفان من عدة أوجه وتكمن جوانب الاختلاف في⁴:

¹ نجوى بنت مفوز مفيز الفوز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2007/2008، ص46.

² الفرا ماجد محمد، "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العراق، مجلد 31، العدد 95، 2009، ص ص 33-59.

³ الأشقر إبراهيم يوسف، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002، ص51.

⁴ حسن محمد احمد مختار، مرجع سابق، ص11.

- تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا لنطاقه و اغناء لأبعاده.
- التخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة بالتغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية خلق هادفة (تعني بالحاضر والمستقبل) في آن واحد في حين نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع لما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية في النطاق الزمني الذي تحدده الخطة.
- التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس الاكتشاف في حين أن الإستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمران.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي سوف نبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة و كذا إلى أهدافه من خلال هذا المطلب:

أولا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من تحقيقه للفوائد التالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ؛
- زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة؛
- يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسة التي تواجه المؤسسة؛
- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية¹؛
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداما فعالا والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها؛
- يوضح صورة المؤسسة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة؛
- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه².

ثانيا: أهداف التخطيط الإستراتيجي

تكمن أهداف التخطيط الإستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

¹ ربحي الحسن وأحمد العفيف ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية :دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد1، 2010 ،ص13.

² عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد الأول، 2013، ص156.

- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح؛
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛¹
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة؛
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة؛
- مواجهة عدم التأكد في بيئة المؤسسة؛
- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل معها؛
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي.²

المطلب الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها كالآتي³:

1. الآثار طويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين وغيرهم.
3. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
5. المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
6. الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تملكها في خططها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

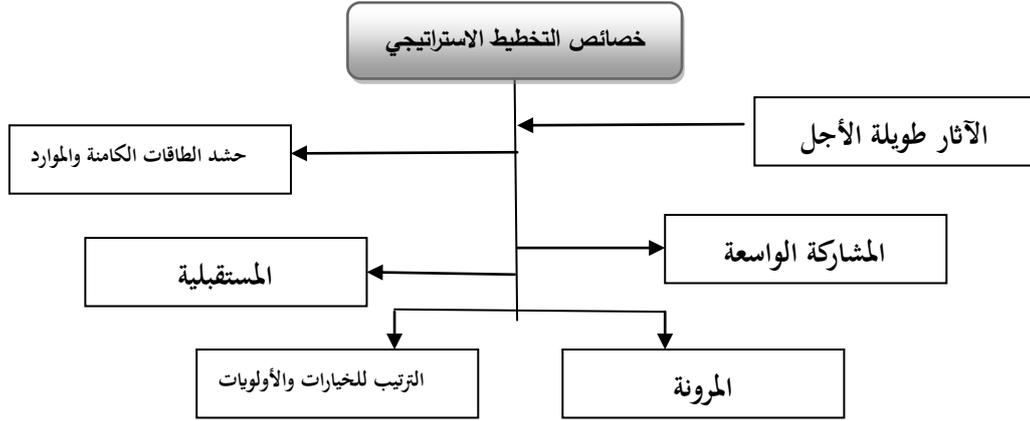
والشكل التالي يوضح مختلف هذه الخصائص:

الشكل رقم(15): خصائص التخطيط الاستراتيجي

¹ حسين مجد عوده، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد74، العراق، 2009، ص ص 126- 158.

² مجد هاني مجد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص89.

³ بلال خلفه سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2010، ص113.



المصدر: بلال خلفه سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 113.

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالعديد من المزايا إلا أنه توجد بعض العقبات التي تواجهه وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب:

أولاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بالعديد من المزايا وتتمثل فيما يلي¹:

1. **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن المؤسسات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها و اهتماماتها لهذه الأمور. أما المؤسسات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع و اتخاذ القرار الاستراتيجي .
2. **التفاعل البيئي على المدى البعيد:** لا تستطيع مؤسسات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

¹ ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص 44-45.

3. تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرصية: أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
 4. تدعيم المركز التنافسي: إن التخطيط الإستراتيجي يقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ويساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
 5. القدرة على إحداث التغيير: إذ يعتمد التخطيط الإستراتيجي على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف فالقائمون على وضع و صياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي ومعوق.
 6. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة: يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه جهود المؤسسة توجيهها صحيحا في المدى البعيد كما يساهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف المؤسسة، وبين غاياتها يحقق أفضل ميزة للمؤسسة ذلك أنه لا يعقل أن تعمل المؤسسات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.
- ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي**

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي¹ :

1. التغيير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 50-52.

3. مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير : إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
4. الموارد المالية للمؤسسة : من المعروف أن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فانه قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لان عدم توفر الأموال اللازم ة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي : إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.
6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية : إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطويرها يلهي المؤسسة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
7. المعلومات والبيانات الإحصائية : تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفير بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض ، وبعبكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.
8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات : يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها، حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها.

المبحث الثاني: عملية التخطيط الإستراتيجي

تتبع الإدارة العليا في المؤسسات المتقدمة إداريا منهجا متميزا للتخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة مراحل محددة سلفا ومستويات مختلفة ، ولهذا نعرف في هذا المبحث إلى عملية التخطيط الإستراتيجي بدءا بذكر مختلف المستويات والأساليب ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته، مع الإشارة لأهم النماذج التي تتبناها المؤسسة إذا ما اتجهت نحو التخطيط الإستراتيجي كمنهج لمواجهة المنافسة والمنافسين من خلال إنشاء ميزة تنافسية.

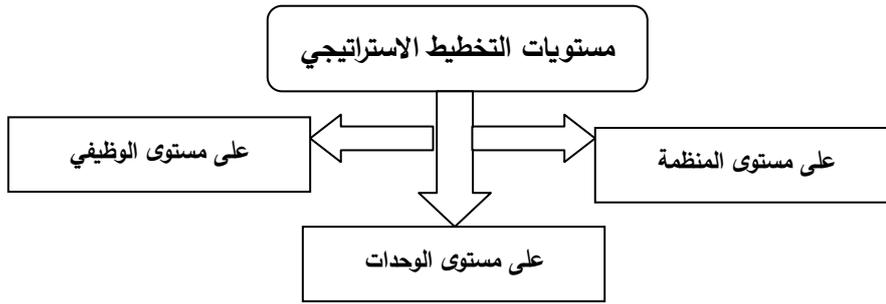
المطلب الأول: مستويات وأساليب التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها وهي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، ولهذا سنبرز في هذا المطلب مختلف مستويات وأساليب التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

يبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (16): مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 57.

يبين الشكل أنه ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المؤسسة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي¹:

1. **التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:** كما يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي الكلي، وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع كله، وعليه يتأثر المشروع كله بها. ويركز التخطيط الإستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.
2. **التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال:** يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الإستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها.
3. **التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:** وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام إستراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

ثانياً: أساليب التخطيط الاستراتيجي

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من خلال عدة أساليب من أبرز هذه الأساليب ما يلي²:

● الأسلوب الأول: البدء من أعلى للأسفل

¹ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 57.

² ناصر بن فهد، مرجع سابق، ص 47-48.

يطبق في المؤسسات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المؤسسات التي تتبع اللامركزية يعطى المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الأسلوب، أن الإدارة العليا، تحدد إلى أين تذهب المؤسسة، وتعطى الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.

● الأسلوب الثاني: البدء من أسفل إلى أعلى

هنا لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أية توجيهات، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.

● الأسلوب الثالث: الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمؤسسة في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسسة وإداراتها، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية المؤسسة.

● الأسلوب الرابع: العمل كفريق

في المؤسسات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية، وفي مؤسسات التكنولوجيا الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دورياً بالمديرين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتاً لمناقشة الإستراتيجيات، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام والمديرين الآخرين طيبة، ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة المؤسسة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المؤسسات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

إذا إن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا باعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيةهم إلى مناصب إدارية عليا في المؤسسة، كما إنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تختلف مراحل التخطيط الإستراتيجي من مؤسسة لأخرى لكن تصنف عموماً إلى خمسة مراحل وهي: الرسالة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي. والتي تلخص فيما يلي:

1/ الرسالة الإستراتيجية: تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة خطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي ، فبدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه

لأنشطتها. ولذلك تمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة، والأساس في بناء الأهداف التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الإستراتيجية. وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات، وتوضح الرسالة الغرض الأساسي للمؤسسة، والخدمات التي تقدمها، والأشخاص الذين تخدمهم. ويمكن تعريفها بأنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها"¹.

وتساعد رسالة المؤسسة في²:

- 1) تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة.
- 2) تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمؤسسة.
- 3) تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة والربط بين الوظيفة وأهداف المؤسسة الرئيسية.

■ خصائص الرسالة الفعالة:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي:

- ✓ الوضوح لكافة الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ تحظى بالقبول والتأييد من أعضاء المؤسسة.
- ✓ تدل على غايات المؤسسة وأهدافها ومقومات تحقيقها.
- ✓ توضح فلسفة المؤسسة ودستورها في أداء أعمالها³.
- ✓ تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة.
- ✓ تؤكد التناسق والانسجام والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المؤسسة مع أهدافها واستراتيجياتها.
- ✓ أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
- ✓ يجب أن لا يتضمن نص الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.
- ✓ أن تثير الرسالة شعورا إيجابيا يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المؤسسة للعمل معها.
- ✓ يجب أن تراعي المؤسسة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أو على الأقل مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة إذا لم يكن بإمكان المؤسسة الوفاء بمتطلباتهم جميعا⁴.

¹ احمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012، ص89.

² سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2005، ص5.

³ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص.ص32-33.

⁴ سمر رجب عطا الله، مرجع سابق، ص52.

■ مكونات رسالة المؤسسة:

نجد إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي¹:

- 1) **مجال عمل المؤسسة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.
 - 2) **عملاء المؤسسة:** إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.
 - 3) **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.
 - 4) **أسواق المؤسسة:** إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل.
 - 5) **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة.
 - 6) **أهداف البقاء والنمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المؤسسة على المطاولة والمنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات النمو والتوسع.
 - 7) **الخصوصية الذاتية للمؤسسة (إمكانات المؤسسة):** وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة التي تعطي للمؤسسة قدرات تنافسية متصاعدة وتعززها نواحي قوة متجددة.
 - 8) **السمعة والشهرة المؤسسية:** وتمثل انطباعات الجمهور حول المؤسسة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.
- لموارد البشرية في المؤسسة:** يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تتفرد بها المؤسسة ولا يمكن تقليدها بسهولة لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المؤسسة وتعطيها حقها من الأهمية.

2/ الرؤية الاستراتيجية:

وهي "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"².

إن الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المؤسسة في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به وعلى هذا الأساس لابد للرؤية أن تعكس العناصر الآتية: قيم المؤسسة وثقافتها وفلسفتها، قدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية،

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 117.

² محمد فرج محمود على، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، دراسة مقدمة إلى مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2005، ص 14.

أهداف المؤسسة التي ترغب الوصول إليها، رغبات المستفيدين، رغبات وتطلعات المجتمع، التطورات التكنولوجية التي تخدم المؤسسة، احتمالات التغيير وتأثيرها على المؤسسة¹.

و يشير كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية²:

- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛
- التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد؛
- المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل؛
- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها؛
- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين؛
- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم؛
- الجاذبية: خلاصة تجذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

3/ الأهداف أو الغايات الإستراتيجية:

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها³. في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل⁴. وبالتالي إن عملية وضع الغايات، والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة، والقيم التنظيمية، والرؤية المستقبلية لمؤسسات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول مؤسسات الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وعبر المدات الزمنية المختلفة، و

¹ الكرخي مجيد، مرجع سابق، ص 81.

² خالد مُجَدَّ بنى حمدان و وائل مُجَدَّ صبحي إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2007 ،ص126.

³ مُجَدَّ فرج محمود على، مرجع سابق، ص 22.

⁴ عاطف محمود عوض، مرجع سابق، ص 160.

إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الغايات والأهداف فإن رسالتها، وقيمها، ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمؤسسة¹.

■ العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

1- **طبيعة النشاط** : يؤثر الموقف السوقي للمؤسسة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها، ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف.

2- **الثقافة التنظيمية** : تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الأفراد وهي تتكون من مزيج يشمل القيم، والمعتقدات، والرموز، والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته

3- **توقعات الأفراد والمجموعات** : تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية، وتخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاج، وتحسين المواصفات... الخ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

4- **المؤثرات الخارجية** : يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيها التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويبرز اثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات مؤسسات الأعمال².

■ خصائص الأهداف الإستراتيجية الجيدة:

عموماً، فإن الأهداف الجيدة تتميز بالخصائص التالية³:

1- أن تكون محددة بدقة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق.

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص134.

² ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص138-139.

³ احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية (الدليل العملي للمديرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص116.

- 2- التوافق أي وضوح الأهداف الفرعية ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيس.
- 3- أن تتسم الأهداف بالمرونة والقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات، غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.
- 4- أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها

4/ التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يرى (Thompson) أن التحليل الاستراتيجي يعني "فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها لتحقيق أفضل أداء"¹.

إذا عملية التحليل الإستراتيجي تعني مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية².

ومنه تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جدا لما تقدمه من فوائد للمؤسسة والتي يمكن إجمالها فيما يلي³:

- ✓ تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ✓ التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيون على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة وضعف.
- ✓ التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة يجعل الإستراتيجيون على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

و عليه يشمل التحليل الإستراتيجي أو ما يطلق عليه اختصارا (swot) على⁴:

➤ تحليل البيئة الداخلية: وتشمل تحديد نقاط القوة (Stengths) ونقاط الضعف (Weaknesses)

➤ تحليل البيئة الخارجية: وتشمل تحديد الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(18): مصفوفة العناصر الإستراتيجية



¹فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، عمان، 2014، ص132.

²سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص35.

³سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص36.

⁴نزیه حسن حسین یونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي محافظات غزة ، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص87.



المصدر: نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 87.

1/ تحليل البيئة الداخلية: يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ذلك أن التحليل البيئي الداخلي يساهم في ما يلي¹:

- ✓ تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة،
 - ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط،
 - ✓ بيان وتحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر،
 - ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية،
 - ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.
- إذا تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد كل من²:

1. **نقاط القوة:** هي الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة، أي المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. والتي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
2. **نقاط الضعف:** هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة التنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.

■ **مكونات البيئة الداخلية:**

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في¹:

¹ علي عبد الله، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة شركة المناجم والفسفات-تبسة-)، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2007، ص 50.

² بلال خلفه السكارنة، مرجع سابق، ص 222.

-الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

-الثقافة التنظيمية: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا بالمؤسسات الأخرى، لذلك هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.

-الموارد: يركز المدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط، والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير.

2/تحليل البيئة الخارجية:

يشمل تحليل البيئة الخارجية على تحديد كل من ²:

1. **الفرص:** هي عبارة عن اتجاه بيئي يؤثر تأثيرا إيجابيا على مكاسب المؤسسة ويقصد بها تلك الأوضاع الأفضل

لدى المؤسسة والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية.

2. **التحديات:** فهي الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبا على مكاسب المؤسسة وقد تؤدي إلى تعرضها لخسائر في

ضوء زيادة التحديات والمخاطر مثل مشكلات التضخم والطاقة والتغير التقني والاتجاهات الحكومية، وبالتالي

على المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك.

وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين ³:

➤ **البيئة الخارجية العامة:** تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة الفردية وليس

لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه وتشمل

العوامل الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والقانونية، والتكنولوجية، والديمغرافية، والدولية العالمية.

➤ **البيئة الخارجية الخاصة:** وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة

مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، والمقرضين أصحاب

الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة.

■ مصفوفة التحليل الاستراتيجي

¹ صباح ريم سهيل، معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013، ص19.

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص39.

³ ماجد عبد المهندس، مرجع سابق، ص164.

ظهرت عدة دراسات اهتمت بتحليل بيئة المؤسسة يمكن ذكر مصفوفة النمو لمجموعة بوستن الإستشاري BCG ونموذج جنرال إلكتريك GE ولكن من أهمها مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT) التي بعد الانتهاء من تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف إلى نقاط القوة والضعف ورصدها، وكذلك كشف الفرص والتهديدات وتدوينها، يتم إفراغ النتائج في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (19): نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

التهديدات	الفرص	تحليل البيئة الخارجية
		تحليل البيئة الداخلية
تستخدم نقاط القوة لتقليل حجم (تأثير) التهديدات	تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة	نقاط القوة
التقليل من نقاط الضعف وتجنب التهديدات	التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص المتاحة	نقاط الضعف

المصدر: الشويخ عاطف عبد الحميد عثمان، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 52.

إذن تحليل SWOT يسمح بالمقارنة بين نتائج تحليل البيئة الداخلية التي تسمح لها بمعرفة ما يمكن القيام به في ضوء القدرات الإستراتيجية المتاحة لها، ونتائج تحليل البيئة الخارجية التي تسمح لها بمعرفة ما يجب القيام به في ضوء عوامل النجاح الرئيسية المتاحة لها، يتسنى للمؤسسة تحديد البدائل الإستراتيجية ومن ثم اختيار الإستراتيجي المناسبة.

5/ الخيار الإستراتيجي:

يرى (Robson) لعملية الاختيار الاستراتيجي "بعملية توليد البدائل الإستراتيجية وتقييمها ومن ثم الاختيار فيما بينها". ومنه هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددتها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة¹.

■ العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي

لغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، لا بد للمؤسسة من مراعاة عدد من العوامل المحددة لذلك النجاح، ويمكن تناول تلك العوامل على النحو التالي:

1. تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية: فهي تعد نقطة البداية لعملية الاختيار الإستراتيجي في المؤسسة، حيث تعتمد أغلب المؤسسات عند قيامها بدراسة وتقييم البدائل الإستراتيجية التي يتم اختيارها على ضوء الإستراتيجيات السابقة أو الإستراتيجيات التي يجري تطبيقها حالياً، حيث أن استخدام تلك الإستراتيجيات من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين للبحث عن بدائل مناسبة؛ ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط قد يقلل من فرص قيام المؤسسة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 274.

2. **اتجاهات ذوي القوة و النفوذ في المؤسسة:** تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في عملية الاختيار الإستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة و نفوذ و قدرة على إقناع الأفراد العاملين والمدراء في الإدارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الإستراتيجي¹.
3. **معيار المخاطرة:** حيث تتسم المؤسسات التي تميل للمخاطرة المنخفضة باختيار إستراتيجيات مستقرة أو إحدى إستراتيجيات النمو المحدود، والتي تتطلب إحداث تغييرات جزئية تتناسب ودرجة المخاطرة المنخفضة؛ أما المؤسسات التي تميل إلى العمل بدرجات عالية من المخاطر أو المجازفة من أجل تحقيق أعلى المنافع المادية عادة ما تختار إستراتيجيات النمو و التوسع التي تتسم بالإنفاق و الاستثمار في بيئة متغيرة، ومن ثم تعمل لاستغلال الفرص البيئية لتحقيق أعلى ربحية ممكنة.
4. **عامل الوقت:** ذلك أن الوقت هو أندر الموارد في المؤسسة وإذا لم تتم إدارته واستغلاله فلن يتمكن المدراء الإستراتيجيون من اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم، فالوقت المتاح أمام المدراء في المؤسسة للاختيار الإستراتيجي وكذلك الوقت الذي يتم فيه توفير الأموال اللازمة للقيام بالأعمال والأنشطة، والوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المؤسسة، يعد من الأمور المهمة في عملية الاختيار الإستراتيجي.
5. **موارد المؤسسة:** كلما توفرت في المؤسسة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على الإقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل، وتتمثل هذه الموارد في الموارد المادية، المالية والبشرية؛ وأن عدم توفر أية واحدة من هذه الموارد سوف يؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل².
6. **الحصة السوقية للمؤسسة:** وهي تشير إلى الحصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة ، ففي حالة تمتع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة تستخدم استراتيجيات مختلفة عن استراتيجيات المؤسسات ذات الحصة المحدودة³.

المطلب الثالث: نماذج التخطيط الاستراتيجي

تختلف سبل إعداد الإستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن النموذج الذي يمكن أن يعتمد لهذا الغرض حيث يعكس كل نموذج طبيعة المؤسسة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن بين هذه النماذج:

■ نموذج ويليام جوليك:

حدد جوليك (Gluek) خمسة مكونات أساسية للتخطيط الاستراتيجي وتشمل⁴:

- 1- **المهمة والأهداف وإستراتيجية المؤسسة:** حيث لا بد من تحديد رسالة وأهداف المؤسسة وكذلك القيم، أي الثقافة التنظيمية ككل وبشكل خاص لمتخذي القرارات الإستراتيجية.

¹ علي العبد الله، مرجع سابق، ص56.

² علي العبد الله، مرجع سابق، ص57.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص302.

⁴ عبد الخالق مجد مانع القرني ، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم

القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2012، صص17-18.

2- **مرحلة التحليل والتشخيص:** تشمل القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية وكذلك الأولوية، ودراسة تأثير كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة والضعف.

3- **مرحلة الاختيار:** وهي العملية التي تشمل التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها، وذلك لغرض اختيار الإستراتيجية المناسبة، إذ تتحد هذه المرحلة بتحديد البدائل الشاملة للإستراتيجية والتغيرات الإستراتيجية، ومن ثم عملية اختيار الإستراتيجية.

4- **مرحلة التنفيذ:** وفيها يتم ربط الخطط والسياسات والمصادر والتركيب التنظيمي، وتشتمل هذه المرحلة على كل من الموارد والتركيب التنظيمي والسياسات والخطط وغط الإدارة والرقابة وعملية التقييم للتأكد من تلبية الإستراتيجية لأهدافها.

5- **مرحلة التغذية بالمعلومات:** لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للإستراتيجية والأهداف والأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

■ نموذج هوشين:

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية¹:

1 تحديد القضايا الرئيسية للمؤسسة

2 وضع الأهداف الإستراتيجية

3 وضع الاستراتيجيات

4 توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية

5 وضع مقاييس لتقدم الأداء

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرد بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

■ نموذج التخطيط القائم على السيناريو:

يعتبر هذا النموذج ذو فائدة كبيرة في المؤسسة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا أو الأهداف، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي. وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج²:

1- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصوير ماذا يحدث للمؤسسة في حالة تغير هذه القوى، مثال ذلك تغيرات في الأنظمة والقوانين والقواعد، والتغيرات في السكان وغير ذلك.

2- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل: بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وان إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المؤسسة إلى الأمام.

3- اقتراح ما يجب على المؤسسة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.

¹ مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 71.

² بلال خلفه السكارنة، مرجع سابق، ص 120-121.

4- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.

5- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المؤسسة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولة التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

المبحث الثالث: اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

إن بناء مؤسسة قوية وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة في الأسواق سواء كانت محلية أو عالمية يتطلب وجود تخطيط استراتيجي محكم ينتج عنه إستراتيجية مرنة تواجه الظروف البيئية المتغيرة والمتقلبة وتحويها فضلاً عن تمكّنها من اجتياز الصعوبات المستقبلية وذلك بتقوية نقاط الضعف في المؤسسة وتعزيز نقاط القوة فيها، وهذا الأمر يتطلب إدارة المعرفة في المؤسسة بالشكل الذي يضمن الوصول إلى تخطيط استراتيجي متمكن وقادر على مواجهة هذه التحديات وتجاوزها والوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان، والاطمئنان على مستقبلها وديمومتها وبقائها ونموها¹.

ولهذا جاء هذا المبحث للتعرف على أهمية إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي وتوضيح الأثر الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: أهمية إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي:

تتضح أهمية إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي من خلال مايلي²:

- المعرفة التنظيمية تتحكم في توجهات وتركيزات التخطيط الاستراتيجي لأنه يعتبر مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية لان المعرفة التنظيمية ظهرت مع ظهور الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية ومنه اتضح أن الإدارة الإستراتيجية تقوم على محورين أساسيين هما: امتلاك المعرفة والقدرة على حسن توظيفها في اتخاذ سلسلة من القرارات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي المتعلقة بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

- إدارة المعرفة ترفع من كفاءة وفاعلية العملية التخطيطية وتقود إلى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها نظراً لقيامها بوظيفتين أساسيتين هما: توفير قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات، والمعالجة المنهجية لمخزون المعرفة المتراكم من خلال توظيف هذه القاعدة في تحليل وتفسير الأحداث والمتغيرات البيئية يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

¹ صباح أنور يعقوب، اثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية في الموصل) ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحدباء الجامعة ، العدد40 ، 2012، ص8.

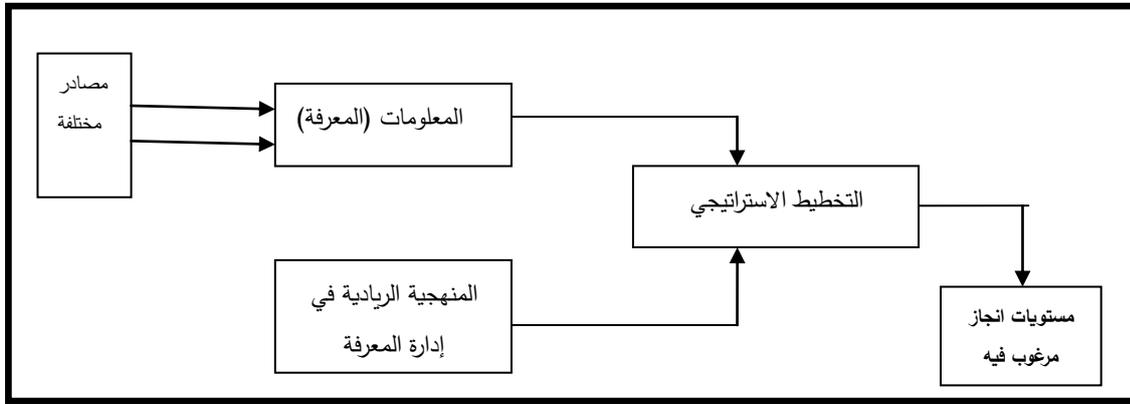
² سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص.ص124-125

- أوضح (معلا، 2004) انه من المهم أن تلجا وتركز المؤسسات في حالة ندرة الموارد إلى القاعدة المعرفية المتاحة وأساليب التوظيف الفعال لها لمواجهة تلك المشكلة من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومنه نرى أن دور إدارة المعرفة يتجسد في توجيه وتوظيف المعارف لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد وذلك من خلال تطوير هذه المعرفة ووضعها ضمن صياغات إستراتيجية تحدد للإدارة ما يجب عليها القيام به من أساليب التصرف الفعالة أو الممكنة.

- أوضح (الكبيسي، 2005) أهمية إدارة المعرفة لعملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وذلك من خلال مدخل سلسلة قيمة المعرفة والذي يقوم على التوفيق بين العمليات الست لإدارة المعرفة المكونة لسلسلة القيمة وهي: تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، تقييم المعرفة، حيث تقوم هذه المهام بتحقيق قيمة للمؤسسة من خلال تحللها للعمليات وترابطها مع المستوى الاستراتيجي (الرسالة، الرؤيا، الأهداف والإستراتيجية). يرى (الزعيبي والسكارنة، 2008) أن المشكلة الرئيسة التي تواجه جهود التخطيط دائما، هي الحاجة إلى المعرفة الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي، وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات¹.

من خلال ما سبق من عرض لأهمية إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي نستنتج وجود علاقة بين كل من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (20): النموذج العام للتكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي



المصدر: سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص118.

حيث يتم الحصول على المعرفة من مختلف مصادرها وبإضافة المنهجية الريادية التي تقوم على مرتكزات أساسية هي: **التعلم** (أي التعلم من البيئة المحيطة واقتناص منها الفرص)، **التصور** وسع الأفق (أن تتحلى الإدارة بصفتي البصيرة والخيال)، **الذكاء** (قدرة الفكر الإداري على الاختيار الرشيد للبدائل المبتكرة والمناسبة لمقتضيات الواقع التطبيقي) نستطيع الحصول على مستويات انجاز المرغوب فيها التي حددها التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

¹ خيري علي اوس، اثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق (دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك)، مجلة تنمية الرافدين، العدد98، المجلد2010، 32، ص-ص73.72.

يكن تأثير إدارة المعرفة بمختلف عملياتها على التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

1/ أثر عملية تشخيص المعرفة على التخطيط الاستراتيجي :

تقوم عملية تشخيص المعرفة بتوفير البيئة المعرفية والتي تتمثل فيما يجب معرفته وكيف؟ ولماذا؟ هو الذي يساعد على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات وكذلك نجد أن تشخيص المعرفة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن معرفة الفجوة المعرفية تساهم بطريقة غير مباشرة في التعلم التنظيمي عن طريق جعل المؤسسة تتعرف على أوجه القصور المعرفي لديها، فتسعى إلى التعلم لسد هذه الفجوة وتحقيق مزايا تنافسية والاستفادة من ذلك في تطوير خططها الإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى أن التعلم يكسب الأفراد المهارات الفنية والإدارية وهو الأمر يعمل على المدى الطويل على تطوير القدرة التنظيمية وإجراء تغييرات تنظيمية مخططة¹،

كما تؤثر كذلك الفجوة المعرفية على الخيارات الإستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي حيث لا يوجد اختيار استراتيجي امثل يصلح لكافة المؤسسات جميعها أو للمؤسسة نفسها في مواقف مختلفة، ونرى أن أي تغيير في الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة قد يؤدي إلى تغيير في استراتيجياتها الحالية وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة في أداء المؤسسة بحيث كلما كانت الفجوة سلبية فإنها تقود المؤسسة لإتباع استراتيجيات انكماشية والعكس إذا كانت ايجابية تختار استراتيجيات النمو².

كذلك نجد تشخيص المعرفة يسمح بتحديد البدائل الإستراتيجية ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحليل SWOT لان المقارنة بين نتائج تحليل البيئة الداخلية التي تسمح لها بمعرفة ما يمكن القيام به في ضوء القدرات الإستراتيجية المتاحة لها، ونتائج تحليل البيئة الخارجية التي تسمح لها بمعرفة ما يجب القيام به في ضوء عوامل النجاح الرئيسية المتاحة لها، يتسنى للمؤسسة تحديد البدائل الإستراتيجية ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة³.

2/ اثر عملية توليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي:

كفاءة التخطيط تتوقف على القدرة على اتخاذ القرار بشأن المهام المطلوب أدائها وكيفية أدائها بالإضافة إلى تخصيص الموارد لذلك، ثم متابعة سير العمل للتأكد من مطابقة الأداء للمعايير المطلوبة وهذا يتطلب توفر المعلومات والمعارف وبالتالي نجد عملية توليد المعرفة تهتم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات والمعارف من مصادرها المختلفة وهو ما يساعد على توليد البدائل الإستراتيجية، بينما تطوير المعرفة يفيد في استخدام المعرفة الحالية في توليد معارف جديدة يمكن

تسخيرها في أنشطة أخرى تفيد التخطيط الاستراتيجي مثل: إعداد الموازنات، والدراسات التحليلية، كما تؤثر عملية توليد المعرفة على التحليل البيئي من خلال التفاعلات الاجتماعية حيث أن هذه التفاعلات بين أعضاء المؤسسة

¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص120.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص274.

³ قورايا بلشير، نماذج التشخيص الاستراتيجي E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية -نفطال-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، 2014، ص32.

عادة ما ينتج عنها دوامة من خلق وتوليد المعرفة وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تغيرات في الأداء الفردي والجماعي والوصول إلى فهم مشترك وتجميع للأفكار يفيد في تحليل الوضع الداخلي اللازم للتخطيط الإستراتيجي، كما يفيد في وضع الخطط في حالة الطوارئ من خلال فرق العمل والتعلم التنظيمي¹.

كما نجد أن توليد المعرفة يسمح بالمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية واختيار الأفضل منها من خلال أسلوب **العصف الذهني** لأنه يسمح في التفكير في المشكلة وتسجيل الحلول المقترحة مع تحفيزهم على التفكير والبحث في الحلول المبتكرة وتوليد الأفكار الجديدة، وفي هذا التحول يكمن لب العصف الذهني على مستوى التفكير في المشكلة، أما المستوى الآخر والمهم فهو إجراء عملية المفاضلة للبدائل الإستراتيجية والحلول التي تطرحها الكفاءات بشفافية وتقييم عملي مجرد لمزايا وعيوب كل بديل بعيدا عن كل الحلول التوفيقية ثم اختيار أفضل بديل².

كما نجد أن توليد المعرفة من المدراء والكوادر ذوي الخبرة يؤثر على عملية الاختيار الاستراتيجي حيث تتشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثر بشكل كبير بالمعارف والخبرات وخاصة الجديدة منها والابتكارية، فإذا علمنا أن المعرفة الضمنية والحكمة توجد في رؤوس و أدمغة المدراء الكبار، فإن هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة³.

وكذلك توليد المعرفة يؤثر على تحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال فرق العمل وذلك بتكليف فرق عمل متخصصة لتحديد الأهداف الإستراتيجية، وقد يكون فريق واحد يأخذ على عاتقه تحديد جميع الأهداف أو قد تشكل عدة فرق كل فريق يأخذ جانبا من نشاط المؤسسة ويرسم له أهدافها الإستراتيجية، ويجري التنسيق بين هذه الأهداف من خلال فريق رئيسي أو لجنة عليا لضمان وحدة هذه الأهداف وتألفها⁴.

3/ اثر عملية خزن المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

تساعد عملية خزن المعرفة المخططين من الوصول بسرعة إلى البيانات والمعلومات المطلوبة والتي تخص مختلف المجالات المطلوبة على امتداد المؤسسة، كما تساعد على صياغة وتطبيق الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال قواعد البيانات والمعلومات حيث أوضح (المطيران، 2010) أن التزايد في المعلومات وتراكمها أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في التطبيق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات

¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص.122-121.

² سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم المكتبات، 2009/2008، ص.128.

³ حسن بوزناق، مرجع سابق، ص.25.

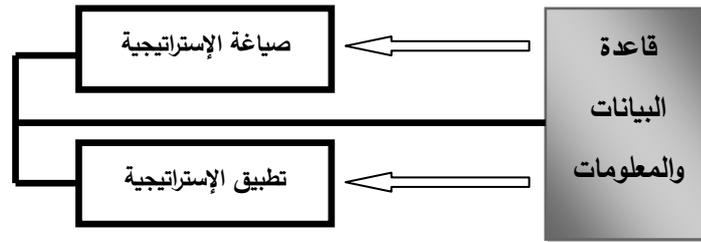
⁴ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص.255.

ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم وذلك من خلال السيطرة على مشكلة تزايد المعلومات. كما تؤثر كذلك عملية تخزين المعرفة في جميع مراحل عمليات التخطيط والأساليب المطلوبة خلال عمليات التخطيط كالنمو وتقييم البدائل وذلك من خلال أمن المعلومات ودقة التنظيم وهنا يجب الإشارة إلى التأكد من موثوقية المعلومات ومصادر الحصول عليها لضمان كفاءة وفعالية التخطيط، وكذلك يجب الاهتمام بأمن المعلومة ودقة التنظيم لضمان عدم ازدواجية والتكرار وتقديمها بالصورة والكيفية الملائمة لمستخدميها¹.

كذلك يؤثر خزن المعرفة عن المعارف المخزنة عن المؤسسة وتاريخها في صياغة الرسالة الإستراتيجية نظراً لأن كل مؤسسة لها أنشطتها وسياساتها وأهدافها وبرامجها، لهذا من الطبيعي الأخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة تاريخها وهويتها التاريخية وما استقر في أذهان الناس وعملائها خاصة عن توجهاتها وطبيعتها تكوينها².

والشكل التالي يوضح العلاقة المتبادلة بين قواعد البيانات والمعلومات وبين التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (26): التخطيط الاستراتيجي وقواعد البيانات



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 65.

يتضح من خلال الشكل السابق الترابط بين الخطة الإستراتيجية الجيدة وبين قاعدة البيانات الوافية والإدارة الناجحة لهذه القاعدة، فهي قضايا متلازمة فبقدر ما تجهز قاعدة البيانات الخطة بما تحتاجه من معلومات فإن الخطة الإستراتيجية تفتح الأفاق المستقبلية أمام قاعدة البيانات للتوسع والتطور من خلال كشفها لأنشطة المؤسسة خلال مرحلة التطبيق والمتابعة والتقييم وهكذا تحدث التغذية المتبادلة بين الطرفين وتغدو قاعدة البيانات المعين الذي لا غنى عنه للتخطيط الاستراتيجي³.

4/ اثر عملية المشاركة بالمعرفة على التخطيط الاستراتيجي

تشجع عملية المشاركة بالمعرفة التعاون والمشاركة في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل وتستخدم لذلك مختلف التكنولوجيات لزيادة الاتصال، وهو الذي نجد انه يتوافق مع طبيعة التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر الغموض وعدم اليقين من الأمور الأساسية فيه كعملية، مما يجبر المشاركين على التفكير خارج إطارها الطبيعي لفهم طبيعة القضايا وإيجاد

¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص 123.

² محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 22.

³ مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 64.

الحلول المناسبة لها ومواجهة التحديات. كما تؤثر المشاركة بالمعرفة أيضا في نجاح التخطيط الاستراتيجي لقدرتها على توضيح ردود الأفعال والآراء حيث تمكن من معرفة مدى مناسبة الخطة لبنية ونظم المؤسسة وطبيعة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بها، بالإضافة إلى تحديد مدى قدرة المؤسسة على التغير لاحتواء الخطط الموضوعية. وكذلك المشاركة بالمعرفة تمنح القدرة على التخطيط الجيد استجابة لآراء ومتطلبات العملاء لان التركيز على العميل هو من أهم مميزات ومبادئ إدارة المعرفة، حيث تؤثر المعلومات والمعارف الناتجة عن عملية النشر واستطلاع الآراء ظهور أفكار وتوجهات إستراتيجية جديدة تؤثر على التوجه الاستراتيجي لعملية التخطيط، مما يسمح للمؤسسة القدرة على إعادة صياغة الاستراتيجيات وتشكيلها بشكل مدروس.¹

كما نجد كذلك أن الأهداف الإستراتيجية تتأثر بمشاركة أكبر عدد من العاملين في المؤسسة وذلك لكونهم أكثر معرفة بها وغاياتها وأسلوب عملها وطبيعة الخدمات التي تقدمها، فهم أفضل من غيرهم في تحديد ما تريد تحقيقه في المستقبل، ولهذا فان إشراكهم جميعا في صياغة الأهداف الإستراتيجية يساعد على إرساء أهداف ممكنة التحقيق تنقل المؤسسة إلى واقع أفضل.²

5/ اثر عملية تطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

نجد من أهم أساليب تطبيق المعرفة التصوية (الاقتداء) أي أن المؤسسة تقوم بعملية نقص مستمر لاستكشاف أفضل الممارسات التي تقوم بها مؤسسات أخرى، ثم تقوم بتكييف هذه الممارسات مع بيئتها الداخلية وتنفيذها حتى تحقيق الميزة التنافسية التي من أجلها تقوم المؤسسات بتشكيل فرق تصوية، ومن فوائدها أنها تساعد على وضع الاستراتيجيات ومراجعتها، ووضع الأهداف الإستراتيجية، حل المشكلات، التعلم وإثراء الأفكار، تقييم أداء السوق وإجراء المقارنات الخاصة بذلك، وتعمل بمثابة محفز للتغيير.³

إذن تساهم عملية تطبيق المعرفة في توظيف المعرفة المكتسبة الصريحة والضمنية في تطوير المؤسسات حتى تصل الإدارة إلى حقيقة أهم وهي التعلم التنظيمي التي يتم توظيفها في تطوير الأفكار والأساليب والقدرة على حل المشكلات مما يؤثر إيجابيا على التخطيط الإستراتيجي، ويساعد في تطوير الهياكل والمؤسسات، وتعتبر هذه المرحلة حصيللة المراحل السابقة لان ما تم توضيحه في العمليات السابقة ما هو إلا تطبيق للمعارف التي توفرها هذه المراحل والاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي.⁴

مما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة تؤثر على كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال مساهمتها في تزويد التخطيط الاستراتيجي بمختلف المعارف اللازمة التي يحتاجها وبالتالي هذا سيزيد من كفاءة وفعالية التخطيط

¹ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص122.

² مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص255.

³ سمراء كحلات، مرجع سابق، ص134.

⁴ سهام نبيل سليمان حسين، مرجع سابق، ص124.

الاستراتيجي، ولهذا على المؤسسات الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة وكذلك الاهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة والسماع لآرائهم والسماح لهم بالمشاركة في العملية التخطيطية وعدم تجميد التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا فقط وبالتالي سينعكس إيجابا على المؤسسة، لان إدارة المعرفة توفر مختلف المعلومات والمعارف من اجل صياغة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وتوليد مختلف البدائل الإستراتيجية واختيار الأفضل منها وتطبيقها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق في الإطار النظري نجد أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية والتغير المستمر والسريع وكذا البيئة الخارجية الغير مستقرة، لهذا نجد تعدد التعريفات حول التخطيط الاستراتيجي نظرا لاختلاف وجهات النظر، إلا أننا نجد أنها تصب في اتجاه واحد هو كيفية تنقل المؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بالحاضر والمستقبل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها الإستراتيجية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

وكذلك نجد العديد من النماذج للتخطيط الاستراتيجي تختلف حسب طبيعة كل مؤسسة والافتراضات التي تستند إليها إلا أنها في النهاية نجد أنها تعبر عن مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي هي: تحديد الرسالة الإستراتيجية والرؤية الإستراتيجية ثم الأهداف الإستراتيجية وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية وأخيرا اختيار أفضل خيار الاستراتيجي وتطبيقه.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في كل من الفصلين النظريين استنتجنا وجود اثر لإدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي يتمثل في تدعيم إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي بمختلف المعارف والمعلومات التي يحتاجها والتي تزيد في كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي وهذا من الناحية النظرية. ولكن كيف تؤثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIP- بسكرة؟ هذا ما سنتعرف عليه في الفصل التطبيقي التالي.

الفصل الرابع

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بأثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث، سنحاول من خلال هذا الفصل الرابع دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة على أرض الواقع بمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB بسكرة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة

لقد جاءت مؤسسات الصناعات النسيجية كنتيجة المجهودات طويلة من أجل التخلص من التبعية الشبه تامة للخارج في ميدان المنسوجات و استقرت المؤسسة على شكلها الحالي،

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم (SONITEX) سابقا:

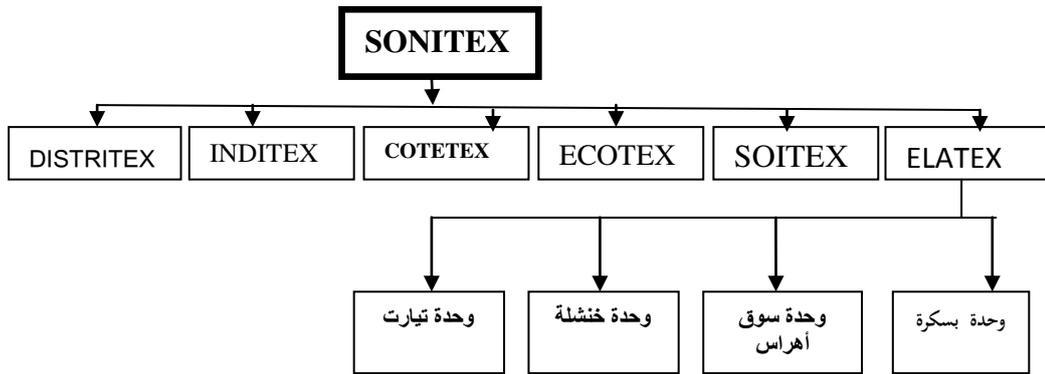
■ لمحة عامة عن المؤسسة:

ظهرت المؤسسة الوطنية Sonitex بعد سنوات من تبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة للتخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض بالوطن نحو الاستقلالية الإنتاجية. في البداية تم إنشاء شركة للخياطة وشركة للصناعات النسيجية ثم أدمجتها فيما بعد في شركة موحدة سميت بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية Sonitex وذلك بموجب المرسوم رقم 218/66 المؤرخ بتاريخ 1966/07/21، وهدفها تحقيق اكتفاء في مجال النسيج باستغلال أمثل للموارد المتاحة ، وتطورت هذه المؤسسة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بآلات حديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن ،الصوف ، البوليستر والفيسكور الخ....

■ إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX) :

إن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية بصفة خاصة ، دليل على حرص السلطات بتنظيم الاقتصاد الوطني ، بحيث تم سنة 1984 إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية Sonitex والتي انبثقت منها عدة مؤسسات وطنية من بينها المؤسسة الوطنية بصناعة الألياف النسيجية ELATEX والتي تنشط في النسيج والتجهيز النهائي للمنتجات الصوفية تحت إشراف وزارة الصناعات الخفيفة ولهذه المؤسسة سبعة وحدات موزعة عبر التراب الوطني ويمكن توضيح ذلك في المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX:

الشكل رقم : المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX



المصدر: وثائق المؤسسة

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTRITEX

2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX

3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الألبسة الجاهزة القطنية COTETEX

4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحديدية SOITEX

5. المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX

6. المؤسسة الوطنية للصناعات التسيجية الصوفية COTETEX

المطلب الثاني : نشأة مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة محل الدراسة

مرت مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة بعدة مراحل وهي:

-أفريل 1676: أنجزت الدراسات من قبل " SENRI "

-ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و شركة الألمانية FAMATEX .

-ديسمبر 1979 : انطلاق الأشغال بعد تحقيق المستلزمات.

-ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب.

-ديسمبر 1980 : وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاجي تجريبي.

11أفريل 1982: الانطلاق الفعلي و الرسمي للإنتاج .

71ماي 1983: التدشين الرسمي من قبل رئيس الجمهورية الشاذلي بن جديد .

انتقلت من " SONITEX " إلى " ELATAX " حتى استقرت على شكلها الأخير " TIFIB " وأصبحت

تابعة للشركة القابضة " TEXAMACO " مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة رأس مالها الاجتماعي

قدره 839.000.000 دج ويتربع المركب على مساحة إجمالية تبلغ 12.5 هكتار منها 50 % مغطاة أما

الطاقة البشرية المبرمجة فهي 1300 عامل موزعين على ثلاثة دوريات وقدرت الطاقة الإنتاجية 900000 م 2 في

اليوم حتى تتمكن من تحقيق المردودتي الجيدة.

ملاحظة : شرح مصطلح TIFIB

TI :TISSAGE (النسيج).

FI :FINISSAGE (التجهيز).

B : BISKRA (بسكرة).

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به ، ومنه فإننا بصدد توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة وهو يشمل سبعة مديريات ، كل مديرية تحتوي مصالح وفروع ، كما يوجد بها فروع نقابة ولجنة المساهمة خاصة بالعمال وهي كما يلي¹ :

أولاً: المديرية العامة: ويشرف عليها مدير المؤسسة.

➤ سكرتاريا: وتشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظم العلاقات الإدارية والمواعيد الخاصة بالمدير.

➤ الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة دوريات ا، ب، ج، د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

➤ مصلحة الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات والتدقيق الخاصة بالمؤسسة.

➤ مصلحة المنازعات: وتشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالفضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

2/ مديرية الاستغلال: ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال و بدورها تنقسم إلى قسمين هما:

➤ قسم النسيج: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالنسيج وينقسم إلى مصلحتين هما: مصلحة النسيج، مصلحة التحضير.

➤ قسم التجهيز: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالتجهيز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي: مصلحة التصليح، مصلحة التجهيز الرطب، مصلحة التجهيز الجاف.

3/ المديرية التقنية: ويشرف عليها المدير المكلف بالشؤون التقنية وتنقسم إلى أربعة مصالح:

➤ مصلحة الإبداع: ويشرف عليها رئيس مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط كل الرسومات والإبداعات وتعتبر الخطوة الأولى من خطوات المرحلة الإنتاجية وهذا كل من اجل تحسن نوعية القماش بعد دراسته مع الإدارة.

➤ مصلحة المخبر: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل التحاليل المخبرية.

- تحاليل الخيط: مثل نوعية الخيط جيدة أو غيرها.

- تحاليل القماش: يتم وضعه في آلات خاصة يتم فيه تحليل القماش من حيث تثبيت اللون.

➤ مصلحة البرمجة: يشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم ببرمجة القماش الذي سيدخل في المراحل الإنتاجية بنوعيتها الكمية والنوعية.

➤ مصلحة المراقبة النوعية: ويشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم بمراقبة نوعية وينقسم إلى فرعين: المراقبة النوعية، المراقبة النهائية.

¹ وثائق المؤسسة

4/ مديرية التموين والتجارة : يشرف عليها رئيس مكلف بالتموين والتجارة وهو المسؤول على العلاقة التي تربط بين الإدارة ومصالحها، وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

- مصلحة التجارة: ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى 03 فروع وهي: تسيير المخزونات، فرع البيع والتوزيع، فرع الفوترة.
- مصلحة تسيير المخزونات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية، قطع الغيار، وتنقسم إلى ثلاثة فروع: فرع تسيير المخزونات المواد الأولية، فرع تسيير المخزونات قطع الغيار، فرع تسيير المخزونات المواد الكيماوية.
- مصلحة الشراء، ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل المشتريات واحتياجات المؤسسة.

5/ مديرية الموارد البشرية: يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة الى مصلحتين:

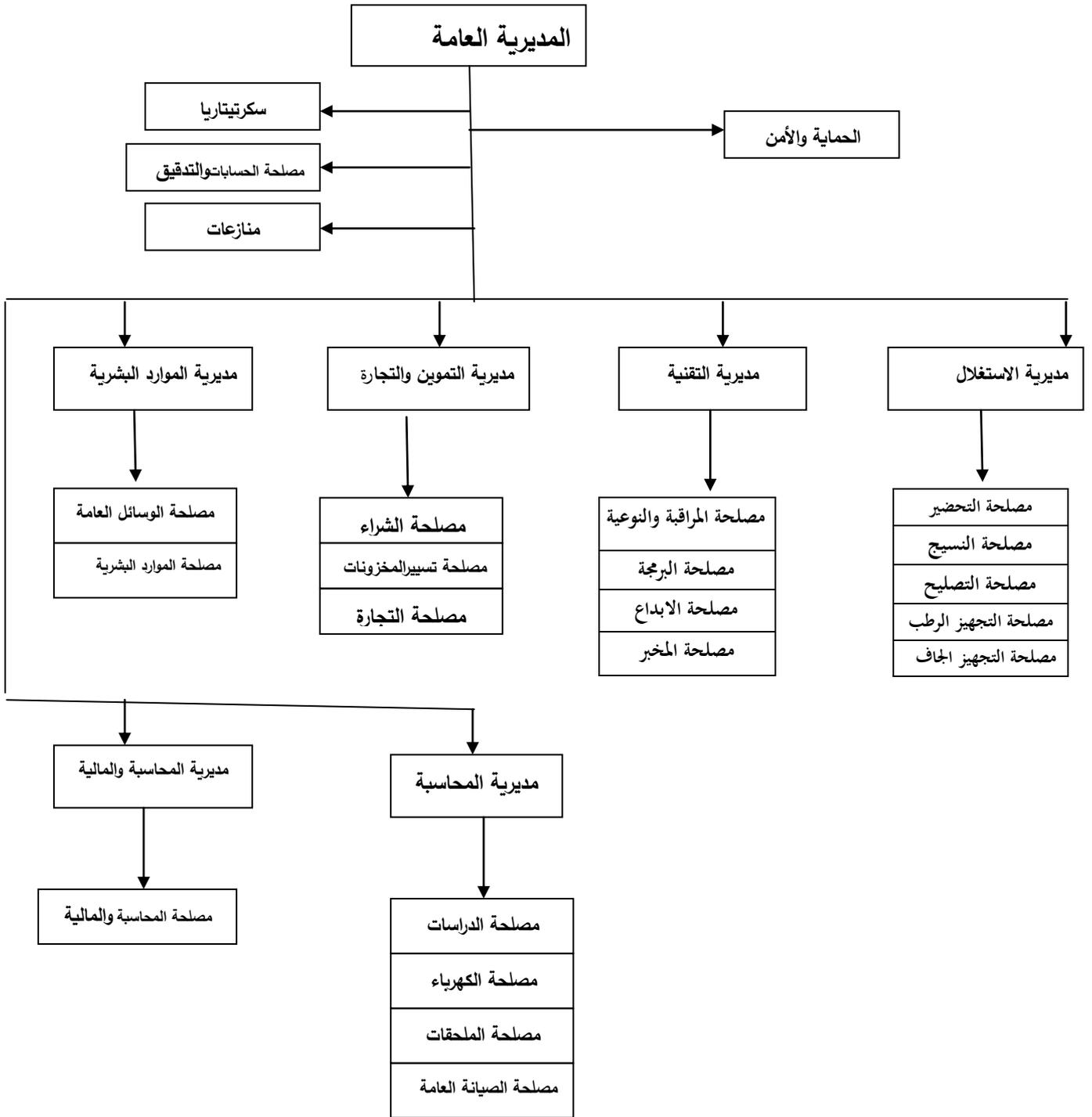
- مصلحة الموارد البشرية: ويشرف رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين هما: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.
- مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها أربعة فروع: فرع الوسائل العامة، فرع التنظيف، فرع صيانة السيارات، فرع تكوين.

6/ مديرية المحاسبة والمالية: ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة وذلك مع اتصال دائم بمدير المؤسسة ويحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية، كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع، فرع موم، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع المواد.

7/ مديرية الصيانة: يشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم الى خمسة مصالح:

- مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل اعطاب الآلات الصناعية(إنتاجية) الخاصة بعملية الإنتاج.
- مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في العملية الإنتاجية.
- مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.
- مصلحة الملحقات
- مصلحة الصيانة العامة، ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة



المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (05) خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية نذكرها كآتي:

الجدول رقم: (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	71.4%
	أنثى	12	28.6%
	المجموع	42	100%
السن	اقل من 30 سنة	14	33.3%
	من 30 الى اقل من 40 سنة	18	42.9%
	من 40 الى اقل من 50 سنة	3	7.1%
	من 50 سنة فأكثر	7	16.7%
	المجموع	42	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	16	38.1%
	ليسانس	14	33.3%
	مهندس	7	16.7%
	دراسات عليا	5	11.9%
	المجموع	42	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	23.8%
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	22	52.4%
	من 10 الى اقل من 15 سنة	3	7.1%
	من 15 سنة فأكثر	7	16.7%
	المجموع	42	100%
مجال الوظيفة الحالية	الإدارة العليا	1	2.38%
	الإدارة الوسطى	24	57.15%
	الإدارة الدنيا	17	40.47%

%100	42	المجموع	
------	----	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1. الجنس:

يظهر من خلال الجدول رقم (05) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 71.4%، في حين بلغت نسبة الإناث 28.6% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا يعود تفسيره إلى أن هذه النتيجة تتوافق مع نوع شغل المناصب في الجزائر، إذ تكون نسبة شغل المناصب للإناث مرتفع في قطاع الخدمات كالصحة والتعليم... الخ مقارنة بقطاع الصناعة. وهذا راجع لثقافة المجتمع الجزائري الذي يفضل عمل المرأة في قطاع الخدمات أحسن، وكذلك قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وموقعها.

2. السن:

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من (30 إلى أقل من 40) هي الغالبة بنسبة 42.9% وتليها الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 33.3%، وبلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) نسبة 16.7%، والسبة الأقل كانت للفئة العمرية من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 7.1%. أي أن الفئة الغالبة هي الفئة الشابة الأقل من 40 سنة القادرة على العمل في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

3. المستوى التعليمي:

تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة الحاصلة على شهادة ثانوي بنسبة 38.1%، بينما فئة الليسانس بلغت نسبة 33.3%، أما حملة شهادة المهندس فبلغت نسبتهم 16.7%، وأخيرا تأتي الفئة الحاصلة على دراسات عليا بنسبة 11.9%، وهذا ما يشير إلى أن نسبة المستويات التعليمية عالية مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB-بسكرة.

4. سنوات الخبرة:

من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن ما نسبته 52.4% من المستجيبين هم ممن تزيد سنوات خبرتهم في المؤسسة من (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وان 23.8% منهم تقل سنوات الخبرة لديهم عن (أقل من 5 سنوات)، في حين أن 16.7% هم من الفئة التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم (من 15 سنة فأكثر)، وأقل نسبة كانت للمستجيبين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 7.1%.

5. مجال الوظيفة الحالية في المؤسسة:

من خلال إجابات الباحثين تبين أن نسبة 57.15% ينتمون إلى الإدارة الوسطى، في حين نجد 40.47% من إجابات الباحثين ينتمون إلى الإدارة الدنيا، وفي الأخير تأتي الإدارة العليا بنسبة 2.38%.

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة والإجابة على أسئلة البحث

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير. وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

1) تحليل إجابات المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة

السؤال الأول: ما مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة ؟

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة بأبعاده التالية: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة.

جدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة المعرفة

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرقم العبارة
الأولى	متوسط	0.87317	3.2778	1.تشخيص المعرفة	
2	متوسط	1.032	3.64	1 البحث عن المعرفة ومصادرها من الأمور المهمة لمؤسستنا	
1	مرتفع	1.047	3.69	2 تدرك المؤسسة ما تمتلكه من معارف وما تحتاجه مستقبلا	
3	متوسط	1.253	3.45	3 المؤسسة على علم بالعاملين ذوي المعارف الخاصة والمميزة	
6	متوسط	1.241	2.86	4 يعتمد في تشخيص المعرفة على العرض الصوري لخرائط المعرفة	
4	متوسط	1.194	3.12	5 يتم تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة عن طريق مقارنة معارفنا مع معارف المؤسسات المنافسة والرائدة	
5	متوسط	1.100	2.90	6 تقوم المؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها من المعارف والقدرات مقابل الفرص والتهديدات من قبل المنافسين	
الخامسة	متوسط	0.78750	2.9932	2.توليد المعرفة	
5	متوسط	1.152	2.88	7 تعمل المؤسسة على تحصيل المعرفة التي في عقول المبدعين والمتخصصين	
1	متوسط	1.061	3.26	8 تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف	
2	متوسط	1.087	3.19	9 تسمح المؤسسة بالتفاعل الاجتماعي والتواصل والحوار المباشر بين العاملين	
4	متوسط	1.273	2.88	10 تقوم المؤسسة بأنشطة البحث والتطوير	
3	متوسط	1.234	3.12	11 تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للحصول على المعرفة	
6	متوسط	1.034	2.83	12 تشجع المؤسسة العاملين على الابتكار والمشاركة بأفكار جديدة	
الثالثة	متوسط	0.84564	3.0619	3.خزن المعرفة	
5	متوسط	1.197	2.93	13 تتوفر في المؤسسة قاعدة معرفة (ذاكرة تنظيمية) عن مجالات العمل وأنشطتها	

14	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لحزن المعرفة	3.02	1.093	متوسط	4
15	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة	3.12	1.087	متوسط	2
16	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	3.21	1.138	متوسط	1
17	تتميز التقنية المستخدمة في تخزين المعرفة بالسرية التامة	3.02	1.158	متوسط	3
4. تشارك المعرفة					
18	يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين	2.29	1.255	ضعيف	6
19	يسمح بالاتصال والحوار المباشر بين الموظفين لتبادل المعارف	3.55	1.173	متوسط	1
20	يتم عقد اجتماعات وندوات و ورشات عمل داخل المؤسسة	3.12	1.173	متوسط	4
21	يتم الاستعانة بخبراء في المعرفة لتدريب فرق العمل والعاملين	3.19	1.174	متوسط	3
22	تشجع المؤسسة على التعاون و العمل الجماعي	3.48	1.065	متوسط	2
23	تعتمد المؤسسة الوثائق والمنشورات الداخلية لنشر المعرفة بين الموظفين	3.02	1.115	متوسط	5
5. تطبيق المعرفة					
24	تمنح المؤسسة الموظفين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم	3.21	1.025	متوسط	1
25	تقوم المؤسسة بتوفير احدث الأجهزة والمعدات تساعد في تطبيق العمل	3.00	1.169	متوسط	2
26	تهتم المؤسسة بتطبيق واستخدام المعرفة الجديدة	3.00	1.082	متوسط	3
إدارة المعرفة ككل					
		3.0893	0.69132	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (06) أن الأهمية النسبية متوسطة لبعدها إدارة المعرفة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.08 وانحراف معياري 0.69 ، ومن حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية لإدارة المعرفة جاءت متوسطة فكان في المرتبة الأولى تشخيص المعرفة ، ثم تطبيق المعرفة ، تليها حزن المعرفة ثم تشارك المعرفة ، وفي الأخير توليد المعرفة . وذلك دليل على أن المؤسسة غير مهتمة كثيرا بتوظيف إدارة المعرفة (ممارستها بنسب متوسطة) وهذا راجع لأنها كأغلب المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد مدى أهمية إدارة المعرفة . ويمكن توضيح العناصر الفرعية لمتغير إدارة المعرفة كما يلي:

1. تشخيص المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (06) أن الأهمية النسبية لمتغير تشخيص المعرفة متوسطة ، حيث تضمن ستة عبارات حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 وانحراف معياري 0.87 ، وجاءت العبارة الأولى " تدرك المؤسسة ما تمتلكه من معارف وما تحتاجه مستقبلا" بأكبر متوسط حسابي وأهمية نسبية وهذا ما تؤكد العبارة الثانية " البحث عن المعرفة من الأمور المهمة لمؤسستنا" بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.03 ، وكذلك العبارة الثالثة " المؤسسة على علم بالعاملين ذوي المعارف الخاصة والمميزة" بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.25 ، وحققَت العبارات 4 و 5 و 6 أهمية نسبية متوسطة ، تؤكد أن مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة تهتم بما تمتلكه من معارف وما تحتاجه مستقبلا ومقارنة معارف المؤسسة مع معارف المؤسسات الناجحة والرائدة ثم تحديد المصادر

التي يمكن أن تحصل من خلالها على المعارف لسد الفجوة بين ما تمتلكه وبين ما يجب أن يكون لان هذا البعد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية .

2. توليد المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (06) أن الأهمية النسبية لمتغير توليد المعرفة متوسطة، حيث تضمن ستة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.99 وانحراف معياري 0.78، وجاءت العبارة الأولى " تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف " بأكبر متوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 1.06 تليها العبارة " تسمح المؤسسة بالتفاعل الاجتماعي والتواصل والحوار المباشر ر بين العاملين " بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 1.08 ثم العبارة " تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للحصول على المعرفة " ثم العبارة " تقوم المؤسسة بأنشطة البحث والتطوير"، وجاءت العبارات 5 و6 بأهمية نسبية متوسطة، كل ذلك دليل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة لا تهتم كثيرا بتوليد المعرفة وهي تعتمد أكثر في الحصول من المعرفة خارجيا عن طريق شرائها أو القيام بعقود توظيف أو الاستعانة بخبراء خارجيين عن المؤسسة ، ويعود السبب لثبات لنجاح تلك المعارف مسبقا، لان هذا البعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية.

3. خزن المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (06) أن الأهمية النسبية لمتغير خزن المعرفة متوسطة، حيث تضمن خمسة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.06 وانحراف معياري 0.84، وجاءت العبارة الأولى " تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة" بأكبر متوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.13 تليها العبارة " تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة " بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.08، وجاءت العبارات 3 و4 و5 بأهمية نسبية متوسطة، حيث تبين النتائج أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة تهتم بتخزين المعرفة بنسب متوسطة من حيث العمل على المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة وتوفير الوسائل الالكترونية لحزنها في مكان واحد يمكن الرجوع إليه من قبل العاملين مع المحافظة على سرية المعارف داخل المؤسسة.

4. تشارك المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (06) أن الأهمية النسبية لمتغير تشارك المعرفة متوسطة، حيث تضمن ستة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05 وانحراف معياري 0.72، وجاءت العبارة الأولى " يسمح بالاتصال والحوار المباشر بين الموظفين لتبادل المعارف " بأكبر متوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.17 تليها العبارة " تشجع المؤسسة على التعاون والعمل الجماعي " بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.06، ثم تليها العبارة " يتم عقد اجتماعات وندوات و ورشات عمل داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.17، وفي الأخير جاءت العبارة " يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين " بمتوسط حسابي 2.29 وانحراف معياري 2.29 وهي ضعيفة من حيث الأهمية النسبية، وهذا يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة تشجع بدرجة متوسطة بالمشاركة بالمعرفة وعلى العمل الجماعي بين الموظفين، و نلاحظ

عدم اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائل الالكترونية لنقل المعرفة بين الأفراد وهو ما يشكل صعوبة في نقل المعارف وضيق الوقت والجهد.

5. تطبيق المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (06) أن الأهمية النسبية لمتغير تطبيق المعرفة متوسطة، حيث تضمن ثلاثة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07 وانحراف معياري 0.9، وجاءت العبارة الأولى " تمنح المؤسسة الموظفين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم" بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.02، ثم تليه العبارة " تقوم المؤسسة بتوفير احدث الأجهزة والمعدات تساعد في تطبيق العمل" بم متوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.16، وأخيرا العبارة " تهتم المؤسسة بتطبيق واستخدام المعرفة الجديدة" بم متوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.08، وهذا ما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة تهتم بتطبيق المعرفة ولديها ثقة في العاملين لديها وتعمل على توفير احدث المعدات لتسهيل العمل وتبحث عن كل ما هو جديد من معارف، وكل ذلك إشارة إلى أن أهم من اكتساب المعرفة هو تطبيقها لتحقيق عائد من ذلك.

2) تحليل إجابات المبحوثين حول متغير التخطيط الاستراتيجي

السؤال الثاني: ما مدى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة؟

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التالية: الرسالة الإستراتيجية، الرؤية الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي. جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم العبارة
1. الرسالة الإستراتيجية					
	متوسط	0.88808	3.2238		
1	متوسط	0.944	3.50	رسالة المؤسسة واضحة تبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها	29
2	متوسط	1.106	3.26	رسالة المؤسسة تزيد من إقناع العاملين للعمل بروح الفريق	30
5	متوسط	1.188	3.05	نقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	31
3	متوسط	1.1311	3.19	تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	32
4	متوسط	0.993	3.12	تتضمن رسالة المؤسسة طبيعة عملها واهم ما يميزها	33
2. الرؤية الإستراتيجية					
	متوسط	0.79205	2.9976		
3	متوسط	1.147	3.05	رؤية الإستراتيجية للمؤسسة واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	34
2	متوسط	1.045	3.07	تعلم المؤسسة رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء	35
4	متوسط	1.193	2.98	رؤية المؤسسة تعكس ثقافتها وأهدافها	36
6	متوسط	0.925	2.79	المؤسسة تسمح بمشاركة العاملين في وضع رؤيتها المستقبلية	37

38	المؤسسة تلتزم بتاريخ محدد لتنفيذ رؤيتها المستقبلية	2.81	1.087	متوسط	5
39	رؤية المؤسسة مرنة يمكن تعديلها حسب المستجدات التي تمر بها المؤسسة	3.31	1.070	متوسط	1
3. الأهداف الإستراتيجية					
40	أهداف المؤسسة واضحة يسعى الجميع لتحقيقها	3.50	1.132	متوسط	1
41	يتم صياغة أهداف إستراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي	3.07	0.973	متوسط	4
42	تراعي المؤسسة الدقة عند تحديد الأهداف الإستراتيجية	3.02	1.000	متوسط	5
43	أهداف المؤسسة مرنة ومتكيفة مع متغيرات المحيط	3.24	0.983	متوسط	3
44	تعطي المؤسسة الأولوية للأهداف الأكثر أهمية	3.29	1.195	متوسط	2
4. التحليل البيئي					
45	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي تؤثر عليها في المستقبل	2.90	1.144	متوسط	1
46	تحدد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	2.71	0.995	متوسط	4
47	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط قوتها وضعفها	2.86	1.095	متوسط	2
48	تدرس المؤسسة البيئة الداخلية وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان	2.81	1.110	متوسط	3
5. الخيار الاستراتيجي					
49	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	3.00	0.911	متوسط	1
50	تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	2.93	0.973	متوسط	2
51	تركز المؤسسة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	2.93	0.973	متوسط	3
التخطيط الاستراتيجي ككل					
		3.0597	0.6864	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الأهمية النسبية متوسطة لبعده التخطيط الاستراتيجي ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05 وانحراف معياري 0.68 ، ومن حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية للتخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة فكان في المرتبة الأولى التحليل البيئي، ثم الرسالة الإستراتيجية يليها الأهداف الإستراتيجية ثم الرؤية الإستراتيجية وأخيرا الخيار الاستراتيجي. ويمكن توضيح العناصر الفرعية لتغيير التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

1. الرسالة الإستراتيجية: تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الأهمية النسبية لتغيير الرسالة الإستراتيجية متوسطة، حيث تضمن خمسة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22 وانحراف معياري 0.88، وجاءت العبارة الأولى "رسالة المؤسسة واضحة تبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها" بأكبر متوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.94 تليها العبارة "رسالة المؤسسة تزيد من إقناع العاملين للعمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 1.10، وجاءت العبارات 3 و4 و5 بأهمية نسبية متوسطة، وهذا ما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز -

- TIFIB-بسكرة تهتم بشكل متوسط بتحديد رسالتها الإستراتيجية وفق إمكاناتها المتاحة وتحاول جعلها واضحة لإيصالها إلى كافة العاملين لرفع كفاءة الأداء وتحقيق أهدافها التي تسعى إليها.
2. **الرؤية الإستراتيجية:** تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الأهمية النسبية لمتغير الرؤية الإستراتيجية متوسطة، حيث تضمن ستة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.99 وانحراف معياري 0.79، وجاءت العبارة الأولى " رؤية المؤسسة مرنة يمكن تعديلها حسب المستجدات التي تمر بها المؤسسة " بأكبر متوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.07 تليها العبارة " تعلن المؤسسة رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء " بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.04، وجاءت العبارات 3 و4 و5 بأهمية نسبية متوسطة، وفي الأخير جاءت العبارة " المؤسسة تسمح بمشاركة العاملين في وضع رؤيتها المستقبلية " بأقل متوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 0.92، وهو ما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة تهتم بدرجة متوسطة برؤيتها الإستراتيجية وتحاول تعديلها دائما حسب التغيرات التي تمر بها لتعلنها للجميع داخل وخارج المؤسسة ولديها طموح مستقبلي تسعى لتحقيقه في الوقت المحدد .
3. **الأهداف الإستراتيجية:** تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الأهمية النسبية لمتغير الأهداف الإستراتيجية متوسطة، حيث تضمن خمسة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22 وانحراف معياري 0.83، وجاءت العبارة الأولى "أهداف المؤسسة واضحة يسعى الجميع لتحقيقها" بأكبر متوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.13 تليها العبارة "تعطي المؤسسة الأولوية للأهداف الأكثر أهمية" بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 1.19، وجاءت العبارات 3 و4 و5 بأهمية نسبية متوسطة، وهو ما يفسر أن مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة تهتم بتحديد أهدافها الإستراتيجية بدقة وجعلها واضحة للجميع وتعطي الأولوية للأهداف الأكثر أهمية وذلك من اجل العمل على تحقيقها من طرف الجميع.
4. **التحليل البيئي:** تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الأهمية النسبية لمتغير التحليل البيئي متوسطة، حيث تتضمن أربعة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 وانحراف معياري 0.95، وجاءت العبارة الأولى " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي تؤثر عليها في المستقبل " بأكبر متوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.14 تليها العبارة " تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط قوتها وضعفها" بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف معياري 1.09، وجاءت العبارات 3 و4 بأهمية نسبية متوسطة، وهو ما يفسر أن إشارات مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة على إدراك لأهمية تحليل البيئة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الإستراتيجي، ووعيهم بالمتغيرات الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات، وكذا التغيرات المختلفة التي تغلب على الواقع والتي تفرض على المؤسسة ضرورة تحليل البيئة الخارجية، وأهمية تحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية لأنه جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

5. الخيار الاستراتيجي: تشير نتائج الجدول رقم (07) أن الأهمية النسبية لمتغير الاختيار الاستراتيجي متوسطة، حيث تتضمن ثلاثة عبارات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 وانحراف معياري 0.80، وجاءت العبارة الأولى "تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة" بأكبر متوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.91 تليها العبارة 2 و3 معا بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.97، وهو ما يشير إلى أن مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB-بسكرة لا تعطي اهتمام كبير للاختيار الاستراتيجي الذي يعتبر عامل مهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تكون منسجمة مع الخطط الموضوعية وملاءمتها مع متغيرات البيئة الخارجية، وضرورة توفر بدائل إستراتيجية مناسبة في حالة تغيير الخيار الرئيسي لأنه جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أم لا، ومن اجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصور بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-7, 7]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب ان يكون محصور بين $[-1, 1]$ ، و (Kurtosis) محصور بين $[-3, 3]$ ، وفيما يلي حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للإجابات حول متغيرات الدراسة الرئيسية مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم هو سلم ليكارت.

الجدول رقم: (08) نتائج معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدارة المعرفة	0.3	0.24
التخطيط الاستراتيجي	0.09	0.28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

ومن خلال الجدول رقم (08) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة للأبعاد الرئيسة تقع في المجال $[-3, 3]$ ومعامل التفلطح يقع في المجال $[-1, 1]$ مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار للضمان الوثوق بنتائجه.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (09) نتائج تحليل التباين للانحدار لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.80	1	5.80	17.2	*0.000
الخطأ	13.50	40	0.33		
المجموع الكلي	19.31	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2= 0.30$)

معامل الارتباط ($R=0.54$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 17.2 بقيمة احتمالية ($*0,000$) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويبين الجدول أن المتغير المستقل إدارة المعرفة في النموذج يفسر ما مقداره 30% من التباين في المتغير التابع المتمثل في التخطيط الاستراتيجي ،وهي قوة تفسيرية ضعيفة ربما ناتجة عن عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو غير داخلية في النموذج، مما يدل على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها:تشخيص، توليد ،خزن، التشارك،وتطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي،وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة،أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB- بسكرة .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة

جدول رقم (10) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تشخيص المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.75	1	4.75	12.4	*0.001
الخطأ	14.7	40	0.36		
المجموع الكلي	19.31	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2= 0.23$)

معامل الارتباط ($R=0.48$)

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 17.2 ومستوى الدلالة ($*0.001$) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.23)، يتبين أن تشخيص المعرفة تفسر ما نسبته (23%) من التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

جدول رقم (11) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر توليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.57	1	5.57	16.23	*0.000
الخطأ	13.74	40	0.34		
المجموع الكلي	19.31	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2 = 0.28$)

معامل الارتباط ($R = 0.53$)

يبين الجدول رقم: (11) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 16.23 ومستوى الدلالة (0.000^*) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) .

بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.28)، يتبين أن توليد المعرفة تفسر ما نسبته (28%) من التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحزن المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

جدول رقم: (12) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر حزن المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.17	1	3.17	7.86	0.008^*
الخطأ	16.14	40	0.40		
المجموع الكلي	19.31	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

معامل التحديد ($R^2 = 0.16$)

معامل الارتباط ($R = 0.40$)

يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F 7.86 ومستوى الدلالة (0.008^*) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) .

بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.16)، يتبين أن خزن المعرفة تفسر ما نسبته (16%) من التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

الفرضية الفرعية الواحدة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة

جدول رقم (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تشارك المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.95	1	2.95	7.23	*0.010
الخطأ	16.36	40	0.40		
المجموع الكلي	19.31	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2= 0.15$)

معامل الارتباط ($R=0.39$)

يبين الجدول رقم (13) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 7.23 ومستوى الدلالة (*0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.15)، يتبين أن تشارك المعرفة تفسر ما نسبته (15%) من التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة

جدول رقم (14) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.39	1	4.39	13.7	*0.001
الخطأ	14.38	40	0.36		
المجموع الكلي	19.31	41			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد ($R^2= 0.25$)

معامل الارتباط ($R=0.50$)

يبين الجدول رقم (14) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 13.7 ومستوى الدلالة (0.000^*) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.25)، يتبين أن تطبق المعرفة تفسر ما نسبته (25%) من التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج وتفسيرها

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

-أظهرت نتائج تحليل إجابات الباحثين عن السؤال الأول: ما مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة؟ أن الأهمية النسبية متوسطة للبعد الرئيس إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.08 وانحراف معياري 0.69، ومن حيث الأهمية النسبية لأبعاده الفرعية كانت جميعها متوسطة فكان في المرتبة الأولى بعد تشخيص المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة بعد توليد المعرفة.

يتضح من خلال النتائج أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة غير مهتمة كثيرا بتوظيف إدارة المعرفة (ممارستها بنسب متوسطة) وهذا راجع لأنها كأغلب المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد مدى أهمية إدارة المعرفة في زيادة كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي. ونرى أن السبب وراء حصول بعد توليد المعرفة على اقل قيمة مقارنة بالأبعاد الأخرى على الرغم من تحقيقه أهمية نسبية متوسطة، أن العاملين لم تكن لديهم قناعة كافية لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة لأنها احد أهم ما يمتلكونه، بالإضافة إلى عدم مكافأة الإدارة وتشجيعهم للعمال على إبداعاتهم ومقترحاتهم مقارنة بما يقدمه العاملون الأمر الذي يهدد رصيدهم المعرفي، كما أن الإدارة تعتمد أكثر في الحصول على المعرفة من مصادر خارجية وذلك لثبات نجاحها مسبقا بدلا من التجريب والمخاطرة.

-أظهرت نتائج تحليل إجابات الباحثين عن السؤال الثاني: **ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة؟** أن الأهمية النسبية متوسطة للبعد الرئيس التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.05، ومن حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية للتخطيط الاستراتيجي جاءت متوسطة فكان في المرتبة الأولى التحليل البيئي، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الخيار الاستراتيجي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تطبق التخطيط الاستراتيجي لكن بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكد نتائج التحليل البيئي لأنه جاء في المرتبة الأولى لأنه يعتبر ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي بحيث تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد كل من نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات التي تواجهها، ونتائج التحليل البيئي يتم على أساسها اختيار أحسن بديل الاستراتيجي الذي يحقق أهداف ورؤية المؤسسة التي تسعى إليها. ويعود تفسير هذه النتائج إلى نقص الوعي لدى إطارات المؤسسة لفوائد التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها" تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة" على التخطيط الاستراتيجي وتشير النتائج بان إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 30% من الاختلافات في قيم المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي، وان نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة $F=17.2$. فهذا مؤشر على وجود اثر معنوي لإدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وعليه فان هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي وذلك كالآتي: أن إدارة المعرفة هي

متطلب أساسي وضروري لتطبيق وتوظيف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل: دراسة (صباح أنور يعقوب) و (سهام نبيل حسين) و (Mohammad Feizi et Mohammad Khodadadi) وبالتالي من الجلي تداخل وارتباط المتغيرين (إدارة المعرفة و التخطيط الاستراتيجي) نظريا. أي أن النتيجة الإحصائية تتفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

2. مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على التخطيط الاستراتيجي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 17.2، وبلغت قيمة $R^2 = 23\%$ وتعد قيمة R^2 متوسطة. حيث أن ما قيمته 23% من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في تشخيص المعرفة، وقد بلغت قيمة $R = 48$ مما يشير إلى قوة متوسطة بين تشخيص المعرفة و التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية. وبما أن بعد تشخيص المعرفة جاء في المرتبة الأولى نرى أن مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة تهتم بما تمتلكه من معارف وما تحتاجه مستقبلا ومقارنة معارف المؤسسة مع معارف المؤسسات الناجحة والرائدة ثم تحديد المصادر التي يمكن أن تحصل من خلالها على المعارف لسد الفجوة بين ما تمتلكه وبين ما يجب أن يكون.

3. مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 16.23، وبلغت قيمة $R^2 = 28\%$ وتعد قيمة R^2 متوسطة. حيث أن ما قيمته 28% من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في توليد المعرفة، وقد بلغت قيمة $R = 53$ مما يشير إلى علاقة جيدة بين تشخيص المعرفة و التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وبما أن بعد توليد المعرفة جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الوسط الحسابي بين أبعاد إدارة المعرفة مع انه دال إحصائيا إلى أن العامل من الصعب عليه إخراج المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لشعوره بفقدان ممتلك مميز مقابل لا شيء.

4. مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لحزن المعرفة على التخطيط الاستراتيجي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 7.86، وبلغت قيمة $R^2 = 16\%$ وتعد قيمة R^2 ضعيفة. حيث أن ما قيمته 16% من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في حزن المعرفة، وقد بلغت قيمة $R = 40$ مما يشير إلى علاقة متوسطة بين حزن المعرفة و التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويدل هذا على أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة تعمل على المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة وتوفير الوسائل الالكترونية لحزنها في مكان واحد يمكن الرجوع إليه من قبل العاملين مع المحافظة على سرية المعارف داخل المؤسسة.

5. مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على التخطيط الاستراتيجي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 7.23، وبلغت قيمة $R^2=39\%$ وتعد قيمة R^2 متوسطة. حيث أن ما قيمته 39 % من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في تشارك المعرفة، وقد بلغت قيمة $R=15$ مما يشير إلى علاقة ضعيفة بين تشارك المعرفة و التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويدل هذا على أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة لا تشجع كثيرا على المشاركة بالمعرفة و العمل الجماعي بين الموظفين، و نلاحظ عدم اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائل الالكترونية لنقل المعرفة بين الأفراد وهو ما يشكل صعوبة في نقل المعارف وضياع الوقت والجهد.

6. مناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت 12.7، وبلغت قيمة $R^2=50\%$ وتعد قيمة R^2 متوسطة. حيث أن ما قيمته 50% من التغيرات الحاصلة في التخطيط الاستراتيجي ناتج عن التغير في تطبيق المعرفة، وقد بلغت قيمة $R=25$ مما يشير إلى علاقة متوسطة بين تطبيق المعرفة و التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وهذا يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة تولي اهتمام بتطبيق المعرفة ولديها ثقة في العاملين لديها وتعمل على توفير احدث المعدات لتسهيل العمل وتبحث عن كل ما هو جديد من معارف، وتسعى دائما لان تحافظ على جودة منتجاتها لإرضاء زبائنها وكل ذلك إشارة إلى أن أهم من اكتساب المعرفة هو تطبيقها لتحقيق عائد من ذلك.

خاتمة:

وفي الأخير ومن خلال دراستنا قمنا بالبحث عن اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي ، حيث تم تحديد إشكالية الدراسة المتواجدة في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة ، وهذا من اجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على إشكالية الدراسة التي تنص على ما اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات سيتم عرضها كالتالي:

(1) النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 30\%$
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل تشخيص المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 23\%$.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 28\%$.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخص زن المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 16\%$.
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 15\%$.
6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة حيث بلغت قيمة $R^2 = 25\%$.

(2) التوصيات:

-الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحلها.

-المحافظة على الأفراد العاملين ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة والموهوبين القادرين على الإبداع، وتقديم كل الدعم اللازم لهم بما يمكن المؤسسة من الاستفادة من قدراتهم وأفكارهم وتكليفها في عمليات المؤسسة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل وقت وتكلفة وجهد.

-على المؤسسة الاهتمام أكثر بالمعرفة والعمل على إيصالها لكافة الوحدات الإدارية والإنتاجية وذلك بتوفير وسائل الاتصال المختلفة مثل الانترنت والانترنت التي تسهل وصولها.

-العمل على نشر ثقافة المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي والسماح للعاملين بالمشاركة في العملية التخطيطية.

-تنمية روح الابتكار والتطوير بما يزيد من فاعلية الأداء ويحسن التفكير الاستراتيجي للعاملين.

-على إدارة المؤسسة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من خلال تهيئة جيل جديد من القيادات الشابة لصبح في المستقبل كوادر متعلمة ومتقفة ومتسلحة بالخبرة والمهارة والمعرفة وعلى علم كامل بالبيئة الخارجية وكافة التغيرات التي قد تحدث فيها وبصورة مفاجئة.

-توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في الوقت المناسب وبالكيفية التي تلائم مستخدميها.

الدراسات المقترحة:

دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط الاستراتيجي.

اثر المشاركة بالمعرفة على التخطيط الاستراتيجي.

دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد المعرفة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القران الكريم

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1) احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية-الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 2) احمد محمود الزنفلي، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2012.
- 3) احمد نافع المدادحة وسويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4) إسماعيل مُجّد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون ذكر السنة.
- 5) بلال خلفه سكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- 6) بلال خلفه سكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الأردن، 2015.
- 7) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010.
- 8) حجازي هيثم، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9) حسن مُجّد احمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، شركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- 10) خالد مُجّد بني حمدان و وائل مُجّد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 11) خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 12) خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 13) الدوري و زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 14) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

- 15) الصباغ وعماد عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 16) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.
- 17) صلاح الدين عبد المنعم، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- 18) طمليه الهام فخري، استراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2012.
- 19) عبد الرزاق مُجّد قاسم، تحليل و تصميم نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الأردن، 2008.
- 20) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
- 21) عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 22) علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 23) عماد الصباغ، نظم المعلومات (أهميتها ومكوناتها)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 24) عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص30.
- 25) فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات -مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 26) كامل على متولى عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2008.
- 27) الكبيسي وعامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 28) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 29) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

قائمة المراجع

- (30) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (31) مُجّد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
- (32) مُجّد عود احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (33) مُجّد هاني مُجّد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- (34) مصطفى احمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2015.
- (35) مصطفى محمود أبو بكر وفه د بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008/2007.
- (36) موفق مُجّد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (37) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، .
- (38) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (39) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

المجلات:

- (1) إياد فاضل التميمي و وشاكر جار الله التميمي، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد2، 2008.
- (2) حسين مُجّد عوده، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشرف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد74، العراق، 2009.
- (3) حسين محمود حريم و شاكر جارالله الحشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد1، 2006 .
- (4) الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (مطلب واقعي أم استباق للأحداث؟)، مجلة RIST، المجلد19، العدد2، بدون ذكر السنة

قائمة المراجع

- (5) ربحي الحسن وأحمد العفيف ، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية :دراسة ميدانية،
مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد1، 2010.
- (6) صباح أنور يعقوب ، اثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي(دراسة استطلاعية في الشركة العامة
للأسمنت الشمالية في الموصل)، كلية الحدباء الجامعة ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد40،2012.
- (7) عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في
محافظة البقاع اللبنانية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد الأول،، 2013 .
- (8) علي عبد الله الحاكم ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية (دراسة لبعض
البنوك السودانية)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد1، العدد14،2013.
- (9) غسان عيسى، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية
وإدارية، العدد 6، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
- (10) الفرا ماجد محمد، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الراقدين،
جامعة الموصل، العراق، المجلد 31 ، العدد 95 ، 2009.
- (11) مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف
الإيمانية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة" دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأقصى،
المجلد18، العدد1،2014.
- (12) ناصر جاسر الأغا وأحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات
تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) ، المجلد 16 ، العدد 1 ، فلسطين، 2012.

الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- (1) حسان عبد مفلح المومني ، لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة ميدانية)،دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي
الخامس " اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 -
27 نيسان 2005.
- (2) حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة "القيادة
الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول
العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.

قائمة المراجع

- (3) سمير مُجَّد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية(دراسة حالة مدينة القاهرة) ، دراسة مقدم إلى الندوة الدولية مدن المعرفة، المدينة المنورة، السعودية، 2005، ص50.
- (4) صفاء احمد العاني و حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول " إدارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، عمان الأردن، 26-28 افريل 2004.
- (5) عز الدين زلي حشلوف، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث حول (تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص)، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، الأردن، 2014.
- (6) العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري،دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول من 18 الى 19 نيسان، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002.
- (7) غسان العمري و عبد الستار العلي ،مفهوم خريطة المعرفة (دراسة استعراضية تحليلية) ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، عمان، الأردن، 26-28 افريل 2004.
- (8) مُجَّد فرج محمود على، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال ، دراسة مقدمة إلى مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة جامعة القاهرة، 2005
- (9) هيثم علي الحجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين قطاعين العام والخاص)،دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان، الأردن، 25-24 نيسان 2005.
- (10) ياسين سعد و الرفاعي غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان (دراسة ميدانية)، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 افريل 2004.
- (11) يوسف أحمد أبو فارة، واقع استخدام إدارة المعرفة في المصارف العامة في فلسطين، دراسة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" ، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، نيسان 2006.

قائمة المراجع

12) يوسف احمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2004.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1) احمد السعيدى ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والتجارة/الخمس، جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية، 2014.

2) احمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي)، رسالة ماجستير ، المركز الجامعي بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير وعلوم التجارية، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، 2010./2011.

3) الأشقر إبراهيم يوسف، دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2002 .

4) آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010.

5) الأمين حلموس، دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة المنطقة الصناعية بولاية الاغواط) ، رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالوادي، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2010/2011.

6) بن وهيبه نورة، تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية سونلغاز- مديرية التوزيع عنابة)، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار، قسم علم الاجتماع، عنابة، 2008/2009.

7) توفيق سريع على باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية)، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص34.

قائمة المراجع

- (8) حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية ، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، ، قسم علوم التسيير، 2012/2013.
- (9) حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة بسور الغزلان-ENAD (SIDET)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي بخد والحاج البويرة، قسم علوم التسيير، 2012/2013، عمان، 2003.
- (10) داسي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، 2013/2014.
- (11) زكية بنت محمد قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، قسم إدارة التربية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2007/ 2008.
- (12) سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2008.
- (13) سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات "دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2005.
- (14) سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعات باتنة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم المكتبات، 2008/2009، ص128.
- (15) سهام نبيل سليمان حسين، دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية) ، رسالة دكتوراه، ، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ، قسم إدارة الأعمال، مصر، 2014.
- (16) سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

قائمة المراجع

- (17) سوما علي سليطين ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- (18) الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان ، واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007 .
- (19) صباح ريم سهيل، معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2013.
- (20) عبد الخالق مُجد مانع القرني، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2012.
- (21) علان مُجد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2010.
- (22) علي العبد الله، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة مناجم الفوسفات- تبسة-)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مُجد بوضياف المسيلة، قسم العلوم التجارية، 2007.
- (23) علي حسون الطائي و نسرين جاسم مُجد ، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة (دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع)، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية قسم الإدارة العامة ، بدون ذكر السنة.
- (24) قوراية بلبشير، نماذج التشخيص الاستراتيجي E.MORIN & A.SAVOIE و McKinsey 7'S بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفطال- ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ، قسم علوم التسيير، 2014.
- (25) كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم التسيير، 2009/2008.

قائمة المراجع

- (26) مُجَّد عادل حمد الكبيسي ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية (دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الالكترونية في الأردن)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قسم الأعمال الالكترونية، 2012.
- (27) مُجَّد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
- (28) نازم محمود مُجَّد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- (29) ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003.
- (30) نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلباتها في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2003.
- (31) نجوى بنت مفوز مفيز الفوز، التفكير الإستراتيجي (الأنماط - الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008/2007.
- (32) نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- (33) نضال مُجَّد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011.
- (34) ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانات تطبيقها في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية)، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.

الانترنت:

قائمة المراجع

1. عبد الكريم بكار، الحكمة، <http://www.saaid.net/Doat/bakkar/019.htm>، 2015/12/03، 21:00 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Filmon A et Uriarte Jr, **Introduction to Knowledge Management**, Published by the ASEANFoundatio,2005.
- 2) McDermott & O'Dell, “ Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge “, **The Journal of Knowledge Management**, January, 2001, 5 (1) PP. 76 – 78
- 3) Mohammad Khodadad, the role of knowledge management on strategic planning:evidence from social security organization ‘ Kuwait Chapter of Arabian, **Journal of Business and Management Review**, Vol. 4, No6, February, 2015.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة الدراسة



الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات بجامعة محمد خيضر "بسكرة" فإننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان "اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي" دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.

لهذا يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون فيه. علما بان إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

مع خالص الشكر والتقدير

تحت إشراف الأستاذة:

داسي وهيبية

من إعداد الطالبة:

جغلاف فوزية

السنة الجامعية: 2016/2015

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة:

1 الجنس: ذكر أنثى

2 السن: اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة

من 40 الى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3 المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس

مهندس دراسات عليا

4 سنوات الخبرة: أ قل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 الى اقل من 20 سنة

من 20 سنة فأكثر

5 مجال الوظيفة الحالية: الإدارة العليا الإدارة الوسطى

الإدارة الدنيا

الملاحق

القسم الثاني: محاور الإستئبنة

المحور الأول: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب .

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تشخيص المعرفة:						
1	البحث عن المعرفة من الأمور المهمة لمؤسستنا					
2	ترك المؤسسة ما تمتلكه من معارف وما تحتاجه مستقبلا					
3	المؤسسة على علم بالعاملين ذوي المعارف الخاصة والمميزة					
4	يعتمد في تشخيص المعرفة على العرض الصوري لخرائط المعرفة					
5	يتم تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة عن طريق مقارنة معارفنا مع معارف المؤسسات المنافسة والرائدة					
6	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها من المعارف والقدرات مقابل الفرص والتهديدات من قبل المنافسين					
2. توليد المعرفة						
7	تعمل المؤسسة على تحصيل المعرفة التي في عقول المبدعين والمختصين					
8	تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف					
9	تسمح المؤسسة بالتفاعل الاجتماعي والتواصل والحوار المباشر بين العاملين					
10	تقوم المؤسسة بأنشطة البحث والتطوير					
11	تستعين المؤسسة بخبراء خارجيين للحصول على المعرفة					
12	تشجع المؤسسة العاملين على الابتكار والمشاركة بأفكار جديدة					
3. خزن المعرفة						
13	تتوفر في المؤسسة قاعدة معرفة (ذاكرة تنظيمية) عن مجالات العمل وأنشطتها					
14	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لخزن المعرفة					
15	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة					
16	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة					

الملاحق

والمعرفة				
17				تتميز التقنية المستخدمة في تخزين المعرفة بالسرية التامة
4. مشاركة بالمعرفة				
18				يتم استخدام البريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين
19				يسمح بالاتصال والحوار المباشر بين الموظفين لتبادل المعارف
20				يتم عقد اجتماعات وندوات و ورشات عمل داخل المؤسسة
21				يتم الاستعانة بخبراء في المعرفة لتدريب فرق العمل والعاملين
22				تشجع المؤسسة على التعاون و العمل الجماعي
23				تعتمد المؤسسة الوثائق والمنشورات الداخلية لنشر المعرفة بين الموظفين
5. تطبيق المعرفة				
24				تمنح المؤسسة الموظفين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم
25				تقوم المؤسسة بتوفير احدث الأجهزة والمعدات تساعد في تطبيق العمل
26				تهتم المؤسسة بتطبيق واستخدام المعرفة الجديدة

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الرسالة الإستراتيجية						
29	رسالة المؤسسة واضحة تبين الأهداف التي تسعى لتحقيقها					
30	رسالة المؤسسة تزيد من إقناع العاملين للعمل بروح الفريق					
31	نقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة					
32	تطمح المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء					
33	تتضمن رسالة المؤسسة طبيعة عملها واهم ما يميزها					
2. الرؤية الإستراتيجية						
34	رؤية الإستراتيجية للمؤسسة واضحة ومحددة للطموح المستقبلي					
35	تعلن المؤسسة رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء					
36	رؤية المؤسسة تعكس ثقافتها وأهدافها					

الملاحق

					المؤسسة تسمح بمشاركة العاملين في وضع رؤيتها المستقبلية	37
					المؤسسة تلتزم بتاريخ محدد لتنفيذ رؤيتها المستقبلية	38
					رؤية المؤسسة مرنة يمكن تعديلها حسب المستجدات التي تمر بها المؤسسة	39
3. الأهداف الإستراتيجية						
					أهداف المؤسسة واضحة يسعى الجميع لتحقيقها	40
					يتم صياغة أهداف إستراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي	41
					تراعي المؤسسة الدقة عند تحديد الأهداف الإستراتيجية	42
					أهداف المؤسسة مرنة ومتكيفة مع متغيرات المحيط	43
					تعطي المؤسسة الأولوية للأهداف الأكثر أهمية	44
4. التحليل البيئي						
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي تؤثر عليها في المستقبل	45
					تحدد المؤسسة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	46
					تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط قوتها وضعفها	47
					تدرس المؤسسة البيئة الداخلية وما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أو النقصان	48
5. الخيار الاستراتيجي						
					تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	49
					تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية	50
					تركز المؤسسة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	51

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم: (02)

قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر ورئيس قسم	شنشونة محمد	01
أستاذ محاضر	دالي علي لامية	02