



جامعة المنوفية  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

## دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي

### كأحد معايير الإعتماد الأكاديمي

دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية

رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية

(تخصص إدارة الأعمال)

#### إعداد الطالبة

سهام نبيل سليمان حسين

مدرس مساعد - قسم إدارة أعمال  
كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ

#### إشراف

د/ أمجد حامد عمارة

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال  
وقائم بعمل وكيل كلية التجارة لشئون  
التعليم والطلاب - جامعة المنوفية

#### إشراف

أ.د/ أحمد أحمد عبد الله اللطح

أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ وقائم بعمل  
رئيس قسم إدارة الأعمال , وعميد كلية  
التجارة - جامعة المنوفية السابق .

سبتمبر ٢٠١٤

**بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ**

**رَبِّ اَوْزِعْنِيْ اَنْ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِيْ اَنْعَمْتَ  
عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَاَنْ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَادْخُلْنِيْ بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبَادِكَ الصّٰلِحِيْنَ**

**صدق الله العظيم**

[النمل: ١٩]

## لجنة المناقشة والحكم

◀ الأستاذ الدكتور/ جمال الدين محمد المرسي ( رئيساً )  
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية السابق

◀ الأستاذ الدكتور/ أحمد أحمد عبد الله اللوح ( مشرفاً وعضواً )  
أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ ورئيس قسم إدارة الأعمال , وعميد كلية  
التجارة جامعة المنوفية السابق.

◀ الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين إسماعيل صلاح (عضواً)  
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة حلوان

◀ الدكتور/ أمجد حامد عمارة ( مشرفاً وعضواً )  
الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال والقائم بعمل وكيل كلية التجارة  
لشئون التعليم والطلاب - جامعة المنوفية

## إهداء إلي

◀ أبي ...

من أفني حياته لنا.

◀ روح أمي ...

رحمها الله واسكنها فسيح جناته .

◀ روح أ.د/ إبراهيم بسيوني ...

من كان لي أباً وأستاذاً فاضلاً .

◀ أخوتي ...

أحبائي ومصدر دعمي في هذه الحياة .

## الشكر والتقدير

والشكر علي ما رزقتني من علم وعلي ما أعانتني به من التوفيق , وأدعوك ربي سبحانه أن تجعله علماً نافعاً وعملاً متقبلاً لوجهك الكريم .

ومن منطلق العرفان بالجميل تتوجه الباحثة بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي كلاً من مشرفيها :  
الأستاذ الدكتور/ أحمد أحمد عبد الله اللوح - أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة - جامعة المنوفية علي قبول سيادته الأشرف وما بذله من جهد ووقت في سبيل أتمام هذا البحث رغم أعبائه ومسئوليته الكثيرة , كما تتقدم الباحثة له بجزيل الشكر والأمتنان علي صبره وسعة صدره معها وعلي ما أبداه من توجيهات وأرشادات كانت لها عظيم أثر في إخراج هذا البحث بهذه الصورة , فلا تملك الباحثة إلا أن تدعو له بأن يزيده الله علماً ومعرفة وأن يمتعته بالصحة والعافية , وأن يجزيه الله بكرمه عنها خير الجزاء .

كما تتوجه الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلي الدكتور/ أمجد حامد عمارة - الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال والقائم بأعمال وكيل كلية التجارة لشئون التعليم والطلاب - جامعة المنوفية , علي ما بذله من جهد ووقت في الأشرف علي البحث رغم أعبائه ومسئوليته الكثيرة , كما تتقدم الباحثة له بجزيل الشكر علي ما أبداه من توجيهات وأرشادات لإخراج هذا البحث بهذه الصورة , فلا تملك الباحثة إلا أن تدعو له بأن يبارك الله في وقته بكل ما يرضيه سبحانه وتعالى , وأن يجزيه الله بكرمه عنها خير الجزاء .

كما تتقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والتقدير إلي وبكل الفخر والامتنان يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الاحترام والشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور / جمال الدين محمد المرسي - أستاذ إدارة الأعمال المتفرغ وعميد كلية التجارة جامعة المنوفية السابق علي تكريم سيادته بالموافقة علي المشاركة ورئاسة لجنة المناقشة والحكم مما تعتبره الباحثة شرفاً كبيراً لها وأثراء لقيمة البحث , كما تتقدم له الباحثة بجزيل الشكر والأمتنان له رعايته وعلي كل ما قدمه لها من مساندة ودعم في حياتي العلمية والعملية , فلا تملك الباحثة إلا أن تدعو له بأن يرضي الله عنه , أطال الله عمره ومتعته بالصحة والعافية.

كما أنه ليشرف الباحثة أن تعبر عن عميق شكرها وتقديرها إلي الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين إسماعيل صلاح - أستاذ إدارة الأعمال و رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة حلوان علي تفضل سيادته بالمشاركة في لجنة المناقشة والحكم الأمر الذي تعتبره الباحثة شرفاً لها وأثراء عظيماً للبحث حيث يعد ذلك فرصة للأستفادة من آرائه العلمية وتوجيهاته المثمره , فلا تملك الباحثة إلا أن تدعو له أن يبارك له في علمه وأن يجزيه الله بكرمه عنها خير الجزاء.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير لأساتذتها الأفاضل والزملاء بكليتي التجارة- بجامعة المنوفية وكفر الشيخ وكل من قدم لها العون والمساعدة والدعم المعنوي لأتمام هذا البحث , وجزي الله الجميع عن الباحثة خير الجزاء .

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والأمتنان لوالدي وأخوتي علي مساندهم ودعمهم المستمر لي , وأرجو أن يغفروا لي أي تقصير غير مقصود في واجباتي نحوهم بسبب أنشغالي في إعداد البحث .

# محتويات الدراسة

## أولاً : فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .</b>
٢	١- مقدمة .
٣	٢- الدراسة الإستطلاعية .
٦	٣- الدراسات السابقة .
٧	١/٣ - الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي.
١٠	٢/٣ - الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي .
١٥	٣/٣ - الدراسات السابقة التي تناولت كل من ادارة المعرفة والتخطيط الأستراتيجي
١٥	التعليق علي الدراسات السابقة :
١٧	٤- مشكلة الدراسة .
١٩	٥- أهداف الدراسة.
٢٠	٦- نموذج الدراسة .
٢١	٧- فروض الدراسة .
٢٢	٨- أهمية الدراسة .
٢٣	٩- تصميم الدراسة .
٢٣	١/٩ - أسلوب الدراسة .
٢٤	٢/٩ - حدود الدراسة .
٢٤	٣/٩ - مجتمع الدراسة :
٢٥	٤/٩ - عينة الدراسة :
٢٦	٥/٩ - أساليب جمع البيانات :
٢٧	٦/٩ - أساليب القياس :
٢٧	١/٦ /٩ - مقاييس متطلبات إدارة المعرفة :
٢٨	٢/٦/٩ - مقياس إدارة المعرفة :
٢٨	٣/٦/٩ - مقياس التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الإعتماد الأكاديمي :
٢٩	٧/٩ - أدوات التحليل الإحصائي :
٣٠	١/٧/٩ - أساليب تحليل البيانات :
٣١	٢/٧/٩ - الاختبارات الإحصائية لفروض البحث:
٣٢	٩- خطة البحث .
	<b>الفصل الثاني : إدارة المعرفة ودورها التديمي لمؤسسات التعليم العالي.</b>
٣٥	١- المقدمة .
٣٦	٢- تعريف المعرفة .
٣٧	٣- الأصول المعرفية ( رأس المال الفكري ) .

الصفحة	الموضوع
٣٨	٤- تعريف إدارة المعرفة .
٤١	٥- أهداف إدارة المعرفة .
٤١	٦- أهمية إدارة المعرفة .
٤٤	٧- إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :
٤٤	١/٧- دوافع مؤسسات التعليم العالي نحو التوجه لتطبيق إدارة المعرفة .
٤٦	٢/٧- أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي .
٤٨	٣/٧- طبيعة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
٤٩	٤/٧- ممارسات إدارة المعرفة :
٥١	١/٤/٧- تشخيص المعرفة .
٥٣	٢/٤/٧- توليد وتطوير المعرفة .
٥٦	٣/٤/٧- تخزين وصيانة المعرفة .
٥٨	٤/٤/٧- النشر والمشاركة بالمعرفة .
٦٠	٥/٤/٧- تطبيق المعرفة .
٦١	٥/٧- متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :
٦٤	١/٥/٧- الثقافة التنظيمية .
٦٦	٢/٥/٧- تكنولوجيا المعلومات .
٦٩	٣/٥/٧- دعم القيادة العليا .
٧١	٤/٥/٧- القياس .
٧٣	٦/٧- تطبيقات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي .
٧٤	٧/٧- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
٧٦	٨- الخلاصة .
<b>الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي</b>	
٧٨	١- مقدمة .
٧٩	٢- التخطيط والتخطيط الإستراتيجي .
٨٢	٣- التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .
٨٢	١/٣- واقع التعليم العالي كسبب لتوجه إلى التخطيط الإستراتيجي .
٨٤	٢/٣- طبيعة التخطيط في مؤسسات التعليم العالي .
٨٦	٣/٣- مدي ملائمة التخطيط الاستراتيجي وأهميته لمؤسسات التعليم العالي .
٨٩	٤/٣- التخطيط الإستراتيجي والاعتماد الأكاديمي .
٩٢	١/٤/٣- أهداف التخطيط الإستراتيجي .
٩٢	٢/٤/٣- مراحل التخطيط الإستراتيجي :
٩٣	١/٢/٤/٣- النبذة التاريخية عن المؤسسة.
٩٤	٢/٢/٤/٣- التحليل البيئي باستخدام اسلوب ( SWOT ).
٩٧	٣/٢/٤/٣- التنبؤ بالاتجاهات المستقبل .
٩٧	٤/٢/٤/٣- تصميم وصياغة استراتيجية المؤسسة .
٩٨	• مستويات الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
٩٨	• عناصر الخطة الإستراتيجية :
٩٩	أ- الرؤية.
١٠٠	ب- الرسالة .

الصفحة	الموضوع
١٠٢	ج - الأهداف الاستراتيجية .
١٠٦	د - الخطة التنفيذية .
١٠٩	٥/٢/٤/٣ - تنفيذ الاستراتيجية .
١١٠	٦/٢/٤/٣ - التقييم والرقابة الاستراتيجية .
١١٢	٣/٤ - معوقات التخطيط الاستراتيجي كاحد معايير الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي .
١١٥	٤ - علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي :
١٢٠	١/٤ - علاقة ممارسات إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي :
١٢٠	١/١/٤ - تشخيص المعرفة .
١٢١	٢/١/٤ - توليد وتطوير المعرفة .
١٢٢	٣/١/٤ - النشر والمشاركة بالمعرفة .
١٢٣	٤/١/٤ - تنظيم وتخزين المعرفة .
١٢٤	٥/١/٤ - تطبيق المعرفة .
١٢٤	٢/٤ - دور المعرفة في تدعيم التخطيط الاستراتيجي :
١٢٦	١/٢/٤ - أهمية المعرفة كأساس للتفكير الاستراتيجي والتفكير التحليلي .
١٢٩	٢/٢/٤ - أهمية المعرفة كأساس للابتكار .
١٣٠	٣/٢/٤ - أهمية المعرفة كأساس للتنبؤ اللازم .
١٣٠	٥ - الخلاصة .
<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
١٣٣	١ - مقدمة .
١٣٣	٢ - معدلات استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية للاستقصاء .
١٣٤	٣ - تقييم الثبات/الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة .
١٣٥	١/٣ - تقييم الثبات/الاعتمادية للمقاييس متطلبات إدارة المعرفة .
١٣٦	٢/٣ - تقييم الثبات/الاعتمادية للمقاييس إدارة المعرفة .
١٣٧	٣/٣ - تقييم الثبات/الاعتمادية للمقاييس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
١٣٩	٤ - اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة .
١٤١	١/٤ - نتائج التحليل العاملى لمقاييس متطلبات إدارة المعرفة .
١٤٣	٢/٤ - نتائج التحليل العاملى لمقاييس إدارة المعرفة .
١٤٥	٣/٤ - نتائج التحليل العاملى لمقاييس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
١٤٨	٥ - مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :
١٤٩	١/٥ - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.
١٦٨	٢/٥ - العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية.
١٩٣	٣/٥ - ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي :



الصفحة	الموضوع
١٩٤	١/٣/٥- التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بممارسات إدارة المعرفة.
٢٠١	٢/٣/٥- التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
٢٠٨	٤/٥- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :
٢٠٨	١/٤/٥- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة .
٢١٠	٢/٤/٥- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
٢١٣	٦- الخلاصة .
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
٢١٦	١- المقدمة .
٢١٦	٢- نتائج الدراسة .
٢١٦	١/٢- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.
٢٢١	٢/٢ - العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية.
٢٢٨	٣/٢- ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من : إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
٢٣٣	٤/٢- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :
٢٣٦	٣- التوصيات .
٢٤٣	٤- بحوث مستقبلية .
<b>قائمة المراجع</b>	
٢٤٦	أولاً : المراجع العربية .
٢٥١	ثانياً : المراجع الأجنبية .
<b>ملاحق البحث</b>	
٢٥٦	ملحق رقم (١) : موافقة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء علي إجراء الدراسة .
٢٥٨	ملحق رقم (٢) : قائمة الاستقصاء .
٢٦٦	ملحق رقم (٣) : ملخص الدراسة باللغة العربية .
٢٧٠	ملحق رقم (٤) : ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .

## ثانياً : فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨١	أوجه الأختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الأستراتيجي .	(١-٣)
١٣٤	معدلات استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية للاستقصاء .	(١-٤)
١٣٥	تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متطلبات إدارة المعرفة باستخدام معامل الارتباط "ألفا" .	(٢-٤)
١٣٨	تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس إدارة المعرفة باستخدام معامل الارتباط ألفا .	(٣-٤)
١٣٥	تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس التخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الإعتماد الأكاديمي باستخدام معامل الارتباط ألفا .	(٤-٤)
١٤٠	نتائج اختبار KMO and Bartlet للمقاييس المستخدمة في الدراسة .	(٥-٤)
١٤٢	العوامل الرئيسية المستخرجة والخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة . ( مخرجات أسلوب التحليل العامل (Factor Analysis)	(٦-٤)
١٤٣	العوامل الرئيسية المستخرجة والخاصة بممارسات إدارة المعرفة . ( مخرجات أسلوب التحليل العامل (Factor Analysis)	(٧-٤)
١٤٦	العوامل الرئيسية المستخرجة والخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة . ( مخرجات أسلوب التحليل العامل (Factor Analysis)	(٨ - ٤)
١٥٠	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إدارة المعرفة . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(٩-٤)
١٥٤	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تشخيص المعرفة . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٠-٤)
١٥٦	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة . ( مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١١- ٤)
١٥٩	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٢ - ٤)
١٦٢	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٣- ٤)
١٦٥	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٤ -٤)
١٧٠	نوع وقوة العلاقة بين إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة التخطيط الأستراتيجي وفقاً لمتطلبات الإعتماد الأكاديمي .	(١٥ -٤)
١٧٤	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الإعتماد الأكاديمي . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٦-٤)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٧٨	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٧-٤)
١٨٣	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي. (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٨ -٤)
١٨٦	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(١٩-٤)
١٨٩	نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي . (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	(٢٠-٤)
١٩٥	دوال تحليل التمايز المتعدد و مصفوفة التقسيم بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة علي أساس ممارسات إدارة المعرفة.	(٢١-٤)
١٩٦	عوامل و معاملات التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية علي أساس ممارسة عناصر إدارة المعرفة ( مخرجات تحليل التمايز ) .	(٢٢-٤)
٢٠٢	دوال تحليل التمايز المتعدد و مصفوفة التقسيم بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة علي أساس ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .	(٢٣ -٤)
٢٠٤	عوامل و معاملات التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية علي أساس ممارسة عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ( مخرجات تحليل التمايز ) .	(٢٤ -٤)
٢٠٩	الإختلافات بين إتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة نحو ممارسات إدارة المعرفة .	(٢٥ -٤)
٢١١	الإختلافات بين إتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .	(٢٦-٤)
٢٢٩	عناصر التمييز / عدم التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة طبقاً لممارسات إدارة المعرفة .	(١-٥)
٢٣٢	عناصر التمييز/عدم التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية طبقاً لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .	(٢-٥)

## ثانياً : فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٠	يوضح العلاقة بين المتغيرات الخاضعة للدراسة .	(١-١)
٤٢	سلسة تدفق المعرفة .	(١-٢)
٥٣	يوضح دور خريطة المعرفة الاستراتيجية في تخطيط المعرفة وتحديد الفجوات .	(٢-٢)
٥٥	عمليات التحول الأربعة بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.	(٣-٢)
٦٨	دور التكنولوجيا في تحقيق التحول الدوري للمعرفة طبقاً لنموذج (صريح - ضمني) .	(٤-٢)
١٠٧	مصفوفة ( SWOT ) .	(١-٣)
١١٠	خطوات الرقابة الاستراتيجية .	(٢-٣)
١١٧	النموذج العام للتكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي .	(٣-٣)
١١٨	إطار عمليات إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي وإتخاذ القرار التكتيكي .	(٤-٣)
١١٩	نموذج للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء.	(٥-٣)
١٢٦	يوضح تشكيل التفكير الإستراتيجي .	(٦-٣)
١٢٧	الأطار المفاهيمي لدور المعرفة والتفكير الإستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي .	(٧-٣)
١٩٩	بروفيل تصويرى مقارن لاتجاهات للقيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسة عناصر إدارة المعرفة .	(١-٤)
٢٠٦	بروفيل تصويرى مقارن لاتجاهات للقيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الإعتماد الأكاديمي .	(٢-٤)

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلي بحث دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية , ولتحقيق هذا الهدف قد تم إجراء دراسة ميدانية من خلال توجيه قائمة استقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لمفردات العينة المكونه من ٣٥٢ قائد من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية العاملة بالجامعات المصرية الحكومية حيث تم التوصل إلي وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما توصلت الدراسة أيضاً إلي تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا , الثقافة التنظيمية ) , كما أكتشفت وجود تمايز ضعيف بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة و ممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما توصلت الدراسة أيضاً إلي عدم وجود اختلافات في اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية نحو ممارسة إدارة المعرفة و التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة إجمالية علي الرغم من وجود اختلافات معنوية بينهما في بعض الممارسات .

### **Abstract of the study:**

This study aims to examination of the role of knowledge management in improving the practice of strategic planning according the requirements of academic accreditation in the Egyptian governmental universities. and to achieve this goal has been conducting a field study by directing a list survey by personal interview to sample consisting of 352 leader of academic and administrative leaders working at the Egyptian Governmental universities .

A significant positive relationship was detected among the practices of the knowledge management in the Egyptian governmental universities and the actual practice of the strategic planning according the requirements for academic accreditation. The study also proved that all of (information technology, superior management support and organizational culture) are the requirements of the knowledge management in Egyptian governmental universities, and there is a weak differentiation among the Egyptian governmental universities in terms of the actual practice of the knowledge management and the practice of strategic planning according to the requirements of academic accreditation. The study found no differences in trends among the academic leaders and administrative leaders in Egyptian governmental universities towards the practice of the knowledge management and the strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation in a total manner, in spite of the existence of substantial differences among them in some practices .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

١. مقدمة .
٢. الدراسة الإستطلاعية .
٣. الدراسات السابقة .
٤. مشكلة و تساؤلات الدراسة .
٥. أهداف الدراسة .
٦. نموذج الدراسة .
٧. فروض الدراسة .
٨. أهمية الدراسة .
٩. تصميم الدراسة : ويشمل :-
  - أسلوب الدراسة .
  - حدود الدراسة .
  - مجتمع الدراسة .
  - عينة الدراسة .
  - أسلوب جمع البيانات .
  - المتغيرات واساليب القياس .
  - ادوات التحليل الأحصائية .
١٠. خطة الدراسة .

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١- مقدمة:

شهدت الآونة الأخيرة تغيرات في المبادئ التي يقوم عليها الفكر الإداري لمؤسسات التعليم العالي وذلك كرد فعل طبيعي للتحديات التي تواجه هذه المؤسسات بفعل العديد من متغيرات البيئة العالمية والتي أدت بها إلى حتمية التوجه نحو تبني المفاهيم التسويقية المتعلقة بجودة الخدمة التعليمية هذا بالإضافة إلى اتخاذ الدول نظراً للأهمية التي يحظى بها قطاع التعليم العالي إلى العديد من الإجراءات لضمان تحقيق جودة الخدمة التعليمية المقدمة وذلك من خلال إخضاعه لعمليات تقييم خارجي تعتمد علي أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking طبقاً لمعايير لم تكن معهودة مسبقاً في المجال التربوي<sup>(١)</sup>.

وفي مصر أهتمت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعتماد بإختيار ووضع معايير الجودة والأعتماد بما يحقق التوافق لنظام التعليم المصري مع المعايير العالمية<sup>(٢)</sup> من خلال التركيز علي التخطيط الاستراتيجي بإعتباره من أهم المعايير التي تحقق القدرة المؤسسية , كما أنه الأساس الذي يقوم عليه نظام الجودة والأعتماد في أغلب الدول العالمية , لذا كان علي مؤسسات التعليم العالي في سعيها للحصول علي الأعتماد حتمية الأهتمام بتحقيق التفوق في هذا المعيار وهو الأمر الذي أدى إلي تساؤل الباحثة عن الأسلوب الإداري الذي يُمكن من خلاله تحسين تقييم هذا المعيار في الجامعات الحكومية المصرية خاصةً بعد قد ما لاحظته من تدني مستوي التخطيط الاستراتيجي بها والذي قد أظهرته أيضاً الدراسة الأستطلاعية والأدبيات المهمة بهذا المجال.

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها وملاءمتها لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات تعليمية تمارس نشاط المعرفة<sup>(٣)</sup> . قد رأت الباحثة إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف علي دور التوجه بإدارة المعرفة في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الأعتماد خاصةً بعد ما أدركت أن التخطيط الاستراتيجي كعملية فكرية متعلقة بالمستقبل تهتم بالتنبؤ وتقوم علي الفهم العميق للبيئة المحيطة وتنمية القدرة علي توقع التغيرات ذات المغزي الاستراتيجي<sup>(٤)</sup> , قد تكون مرتبطة بإدارة المعرفة وذلك لأنها بما توفره من معارف تمنح المؤسسات القدرة علي تصور المستقبل, كما أن قدرتها علي تنمية رأس المال الفكري قد يُدعم التخطيط الاستراتيجي من خلال ما توفره من المعلومات اللازمة لأخذ القرارات بالإضافة إلي المهارات الفكرية القادرة علي تصميم الخطط الاستراتيجية الخلاقة .

١ - جاد الله , فاطمة علي و شكر , ليلي حسام الدين, " تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الأعتماد الأكاديمي : دراسة مقارنة " , المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , الجزء الأول , العدد الثاني , ( ٢٠٠٧ ) . ص ٣-٤

٢ - الدهشان , جمال علي , "الأعتماد الأكاديمي : الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية " , ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني : "معايير ضمان الجودة والأعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي " , كلية التربية النوعية , جامعة المنصورة , ابريل ٢٠٠٧ .

٣ - العتيبي , ياسر بن عبد الله بن تركي , " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية علي جامعة أم القرى " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , ( ١٤٢٧ هـ ) . ص ١٥

٤ - إدريس , ثابت عبد الرحمن و المرسي , جمال الدين محمد , " السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك بالمنظمة " , الدار الجامعية , الإسكندرية ( ٢٠٠٠ ) . ص ٢٧

## ٢- الدراسة الإستطلاعية :

تم إجراء دراسة إستطلاعية بهدف تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وتحديد أبعادها ومتغيراتها بدقة مما يساعد في صياغة الفروض , وقد أشتملت الدراسة الأستطلاعية علي جزئين :

**الأول : إجراء دراسة مكتبية :** بهدف جمع البيانات الثانوية المتعلقة بقضية البحث , والتي تركزت حول الموضوعات الرئيسية التالية:

- مفهوم ومتطلبات إدارة المعرفة .
- أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي .
- التخطيط الأستراتيجي .
- التخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الأعتداد الأكاديمي .

وللحصول على هذه البيانات اعتمدت الباحثة على عدة مصادر كان من أهمها المراجع العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بالموضوعات محل الدراسة , والتي تمثلت في الكتب والبحوث والرسائل العلمية والدوريات والنشرات والمؤتمرات , هذا بجانب الأستعانة بشبكة الإنترنت .

### الثاني : إجراء مقابلات متعمقة :

قامت الباحثة بإجراء مقابلات فردية متعمقة غير موجهة حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة تتضمن العناصر الرئيسية لموضوع الدراسة إلي عينة ميسرة من القيادات الأكاديمية ( ١٥ قائد أكاديمي ) والقيادات الإدارية ( ٣٣ قائد إداري ) العاملة بكل من جامعة القاهرة وجامعة طنطا وجامعة كفر الشيخ وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠١٠ / ٢٠١١ م , وقد راعت الباحثة أن يكون من بينهم مسئولو التخطيط الأستراتيجي وإدارة المعلومات بالجامعة , وذلك لإستطلاع آرائهم حول الواقع التطبيقي لإدارة المعرفة والتخطيط الأستراتيجي ( طبقاً لمعايير الأعتداد الأكاديمي ) في مؤسساتهم التعليمية وذلك بهدف التعرف علي ما يلي :

- مدى التوجه بإدارة المعرفة كأسلوب إداري .
- التعرف علي معوقات التخطيط الأستراتيجي .
- التعرف علي أوجه القصور والضعف في عملية التخطيط الأستراتيجي.
- تقييم مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة والأعتداد الخاصة بالتخطيط الأستراتيجي.
- وضع تصور مبدئي لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الأعتداد الأكاديمي .



وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلي ما يلي :

- يلاحظ وجود ممارسات تدل علي تبني هذه الجامعات لإدارة المعرفة ولكنها لاتأخذ الطابع الرسمي المعلن كإدارة للمعرفة , من أهم هذه الممارسات ما يلي :
  - توفير البنية التحتية والأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة .
  - اشتراك المؤسسات التعليمية بقواعد البيانات العلمية العالمية .
  - استخدام بعض وسائل تكنولوجيا المعلومات في النشر مثل عمل مواقع للمؤسسات التعليمية علي الإنترنت واستخدامها لإعلان النتائج الطلابية أو توجيه النشرات وتبادل التقارير بين العاملين بالجامعة.
  - إعداد خطة مبدئية لتحويل بعض الجامعات لنظام المركزية من خلال ربط جميع المؤسسات التابعة لها بشبكة اتصالات إلكترونية .
  - قيام العديد من المؤسسات التعليمية بأنشاء وحدات أو إدارات خاصة بتجميع وحفظ ونشر المعلومات مثل : إدارة المعلومات الإدارية , إدارة دعم القرار , إدارة المعلومات والإحصاء , إدارة المكتبات والتوثيق .
- لا يوجد بالمؤسسات توجه إداري واضح نحو تحويل المعرفة الضمنية<sup>(1)</sup> سواء كانت معرفة علمية لدي أعضاء هيئة التدريس أو معرفة تنظيمية لدي العمالة الإدارية إلي معرفة صريحة<sup>(2)</sup> لحفظها وإعادة نشرها ليستفيد بها كل العاملين ولتيم تنمية رأس المال الفكري لديها.
- هناك قصور في أسلوب إدارة المؤسسات للمعلومات وذلك فيما يتعلق بالنشر الناتج عن التفاعل الإجتماعي بين العاملين عبر الوحدات والمستويات الإدارية .
- علي الرغم من وجود اهتمام واضح من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي حيث تم أنشاء وحدة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعات إلا أن الدراسة الأستطلاعية أوضحت وجود العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي من أهمها ما يلي :
  - القصور في المعلومات هو من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي , حيث لا يتم توفير المعلومات بالكم أو الكيف أو في الوقت الملائم , وذلك علي الرغم من توافر المعلومات المطلوبة للتخطيط ولكنها غير متوافرة في الشكل أو الصورة التي تخدم التخطيط مما يتطلب إهدار الكثير من الوقت والمجهود لتوفيرها بالشكل الملائم , وهو الأمر الذي يعرقل العملية التخطيطية .

<sup>1</sup> - المعرفة الضمنية : هي المعرفة الغير الموثقة التي يحملها الفرد داخل عقله مثل الخبرات والمهارات وهي من الصعب الحصول عليها .

<sup>2</sup> - المعرفة الصريحة : هي المعرفة التي توجد بشكل صريح من خلال توثيقها وتدوينها في أحد وسائل حفظ المعلومات مثل كتيبات أو منشورات أو تقارير أو قواعد البيانات ....إلخ

- ليس هناك فهم واضح من قبل العاملين بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة لماهية كل من الإدارة بالمعرفة و التخطيط الاستراتيجي , وهو ما أدى إلي قيام بعض الجامعات باتخاذ الإجراءات اللازمة لإقامة دورات تدريبية لزيادة فهم وإدراك العاملين لماهية وأهمية كل من إدارة المعرفة و التخطيط الاستراتيجي .
  - علي الرغم من تميز القيادات الإدارية بالمعرفة الأكاديمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي , إلا أنها تفتقر إلي المعرفة العملية والقدرات الابتكارية التي تمكنها من وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية .
  - تعاني وحدة التخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعات من عدم التعاون من قبل العاملين وذلك بسبب عدم إدراك العاملين لمدي أهمية وظيفة التخطيط الاستراتيجي .
- وجود العديد من جوانب القصور وعدم الإلتزام بمعايير الأعتداد الأكاديمي في عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعات حيث أوضحت الدراسة الإستطلاعية ما يلي :
- يتم التخطيط بشكل صوري فقط دون دراسة فعلية للواقع , كما عادةً ما يكون مجرد تقليد لخطط المؤسسات المناظرة أو المؤسسات العالمية دون مراعاة لأختلاف ظروف كل منهم .
  - عدم اهتمام المؤسسات بالتحليل البيئي وخاصةً لجانب المنافسة وذلك لأنها منشآت حكومية غير هادفة للربح , كما أن الإلتحاق الطلابي بها يتم عن طريق هيئة التنسيق مما يجعلها لاتهتم بالمنافسة بالمفهوم الواضح بمنظمات الأعمال بل أنها تسعى لتقديم خدمة مقبولة لطلابها .
  - لا يوجد إلتزام من قبل القيادات الإدارية بتنفيذ الخطط الاستراتيجية حيث عادةً ما تهتم هذه القيادات بإدارة المؤسسة طبقاً لرؤيتهم الشخصية دون التقيد أو الإلتزام بالخطط الموضوعية من قبل القيادات السابقة.
  - لا يتم تحديد الرؤيا والرسالة بناء علي التحليل البيئي بل عادة ما تكون مجرد صياغة لعبارات رنانة أو تقليداً للمؤسسات المناظرة .
  - عدم الأهتمام بعملية التوعية والنشر لرؤية وأهداف ورسالة المؤسسة .
  - هناك تعارض في الخطط الاستراتيجية فيما بين المؤسسات وبعضها البعض أو فيما بينها وبين الجامعة التابعة لها مما يدل علي وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي والذي لابد وأن يقوم علي أساس ترابط أهداف الجامعة بما تحويه من مؤسسات تعليمية كوحدة وأحدة .

- هناك قصور في أهم ممارسات التخطيط الاستراتيجي وهي (عملية التحليل البيئي) وذلك يرجع إلي :
  - التحيز في توصيف وتشخيص مواطن القوة والضعف الداخلي للمؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات .
  - عدم الشمولية حيث عادة لايشمل التحليل البيئي جميع أوجه نشاطات المؤسسة وجميع جوانب بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها .
  - ضعف مستوي المشاركة الإيجابية من جميع الأطراف المعنية ( الإداريين , أعضاء هيئة التدريس , الطلاب , الأطراف المجتمعية ) .
- قصور في تصميم الخطط التنفيذية حيث عادةً ما تأتي تقليديةً (غير مرنة , لاتحتوي علي اجراءات خاصة بإدارة المخاطر , غير مراعية لأولويات ) .
  - أما فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي بهذه الجامعات فإنه يتضح مما سبق أن هناك قصور في التخطيط الاستراتيجي نتيجة إلي انخفاض ثقافة المشاركة بالمعرفة في الجامعات , هذا بالإضافة إلي القصور في ممارسات إدارة المعرفة المتعلقة باكتساب وتطوير ونشر وتخزين المعرفة مما يؤثر علي تدفقها وانسيابها عبر مؤسسات الجامعة , وهو ما قد يعطي تصور مبدئي عن وجود علاقة طردية بين متطلبات إدارة المعرفة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الأدارة العليا ) وممارستها المختلفة وتحسين التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- مما سبق نجد أن دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة دور غير ملموس ولذلك فأن الدراسة الحالية تهدف إلي تحقيق الفعالية في الجامعات المصرية الحكومية لكل من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ومن ثم تحقيق الفعالية لإدارة المعرفة من حيث التأثير علي تحسين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

### ٣- الدراسات السابقة :

سوف تقوم الباحثة في هذا الجزء بإجراء عرض مختصر لأهم الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة ( إدارة المعرفة , التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي , متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ) , حيث ستقتصر فقط علي عرض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي وذلك لأهميتها نظراً لأرتباطها بالمجال التطبيقي للدراسة الحالية , ويمكن تصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة علي النحو التالي :

### ١/٣ - دراسات تناولت إدارة المعرفة بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي.

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت ببحث و دراسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي , ولكن بعض هذه الدراسات أهتمت فقط بمجرد دراسة الواقع التطبيقي لإدارة المعرفة وذلك للتعرف علي أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات التعليمية ودرجة ممارسة هذه المؤسسات والأفراد العاملين بها لممارسات إدارة المعرفة في الواقع العملي , وقد جاءت نتائج هذه الدراسات علي عكس ما هو متوقع , حيث أوضحت ضعف وتأخر هذه المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة وهو ما لا يتناسب مع طبيعة نشاطها الذي يعتمد أساساً علي الأكتشاف ونشر المعرفة .

فقد أوضحت دراسة ( العتيبي ١٤٢٧ هـ )<sup>(١)</sup> التي اهتمت بدراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى أنه لا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة في الجامعة , وأن هذا يرجع إلي ضعف إدراك العاملين بها لمفهوم إدارة المعرفة , وهو ما أكدته نتائج الدراسة حيث توصلت إلي أن أداء العاملين لممارسات إدارة المعرفة يتوقف علي مدى أدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة. كما أكدت النتائج أيضاً وجود اختلاف بين العاملين من حيث أدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة والأهمية النسبية لعملياتها المختلفة , وأن هذا الاختلاف يرجع إلي عدد من العوامل هي : المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

كما قام ( طاشكندي ١٤٢٨ هـ )<sup>(٢)</sup> بإجراء دراسة بهدف تحليل الواقع التطبيقي لإدارة المعرفة وذلك من أجل توضيح أهمية توظيف هذا الأسلوب الإداري في مجال التربية و التعليم , وتوضيح أهم عملياته والممارسات التي تؤدي إلي تفعيلها. وعلي الرغم من ما توصلت إليه الدراسة من أهمية إدارة المعرفة في مجال التربية والتعليم , إلا أنها أوضحت القصور في تطبيق هذا الأسلوب الإداري , كما أنها أوضحت أن عملية اكتساب وتطوير المعرفة هي أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليها عملية نقل واستخدام المعرفة , ثم عملية تنظيم وتقييم المعرفة .

وأوضح كلا من (Wang and Wedman 2005)<sup>(٣)</sup> في دراستهما النظرية التي تناولت إدارة المعرفة في التعليم العالي من منظور المستودعات المعرفية المكونة للذاكرة التنظيمية , أن مجال التعليم العالي يتميز ببطئ تطبيق ممارسات إدارة المعرفة , وقد أشارا إلي أنه لتحقيق تطبيق و تطوير مستمر لأستراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أولاً البدء بالقائم بالتدريس لذلك لا بد وأن تهدف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلي إدارة معارف أعضاء هيئة التدريس لتكوين مستودعات أو قواعد للمعرفة Knowledge Repository للإستفادة من هذه المعرفة ونشرها وذلك

١ - العتيبي , ياسر بن عبد الله بن تركي , مرجع سبق ذكره , ١٤٢٧ هـ .

٢ - طاشكندي , زكية بنت ممدوح قاري عبد الله , " إدارة المعرفة : أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى ( ١٤٢٨ هـ ) .

٣ - Wang , Feng-Kwei and Wedman , John, " Knowledge Management in Higher Education: A Knowledge Repository Approach " , Journal of Computing in Higher Education , Vol.17, No. 1 , (2005).

لأهمية المعرفة الضمنية التي يتميز بها اعضاء هيئة التدريس والتي تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمؤسسة والتي يجب تحويلها إلي معرفة صريحة . كما أوضحت أيضاً الدراسة أهمية تعميم هذه المستودعات عبر مؤسسات التعليم العالي لتكون بعد ذلك شبكة لنشر المعرفة وهو ما يوضح أهمية إدارة المعرفة في التعليم العالي من خلال قدرتها علي تكوين مخزون علمي للمجتمع .

وقد أوصي (McCarthy 2006)<sup>(1)</sup> في دراسته التي تناولت موضوع تقييم إدارة المعرفة بأهمية دمج مبادئ إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وذلك في ضوء ما توصلت إليه دراسته التي هدفت إلي تقييم عمليات وأستراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي , والتعرف علي مدي أهمية تطبيق ممارسات هذا الأسلوب الإداري في المؤسسات التعليمية , وقد قامت هذه الدراسة علي أسلوب دراسة الحالة حيث توصلت النتائج إلي أهمية الدور التعزيزي للممارسات إدارة المعرفة ( بناء المعرفة , تحويل المعرفة , نشر المعرفة ) في عمليتي التعليم والتعلم نتيجة للمبدأ الأساسي الذي تقوم عليه إدارة المعرفة وهو التعاون والمشاركة بين جميع أعضاء المؤسسة , هذا بالإضافة إلي الدور الفعال لإدارة المعرفة علي تطوير الرصيد الفكري للعاملين بالمؤسسات التعليمية وقدرتها علي معالجة المشاكل المرتبطة بتزايد الموارد الفكرية والأكاديمية وذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والأعتماد بصورة أساسية علي تحديد رؤية أستراتيجية لتخصيص الموارد و تحفيز ثقافة تقاسم المعرفة .

وقد اهتمت العديد من الدراسات ببحث دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة والأعتماد لمؤسسات التعليم العالي , حيث ركزت دراسة ( المحاميد ٢٠٠٨ )<sup>(٢)</sup> علي أهمية إدارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة بالجامعات الأردنية الخاصة , وذلك في ضوء نتائج دراسته التي أهتمت ببحث أثر بعض أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في كل من خصائص الهيئة التدريسية ( الدرجة العلمية , خبرة , الحوافز والتكريمات , الأنشطة العلمية ) وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ( تزويد مكاتب أعضاء هيئة التدريس بالإنترنت , توفير المستلزمات العلمية الحديثة , الأشتراك بقواعد البيانات الخارجية , تنويع المادة العلمية بالمكتبات ) علي تحقيق ضمان الجودة للخدمة التعليمية طبقاً للمعايير الأكاديمية ( القيادة ذات الرؤية الأستراتيجية , السمعة الأكاديمية والمهنية , جوائز الجودة والتميز , جودة المرافق الأكاديمية , جودة الخريجين بسوق العمل ) , وقد توصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين كل من الأبعاد (النشاطات العلمية , الحوافز المعنوية , حوسبة المكتبات , تزويد مكاتب أعضاء هيئة التدريس بالإنترنت) وتحقيق ضمان الجودة , في حين أكدت الدراسة التأثير الإيجابي لكل من الأبعاد ( توفير المستلزمات العلمية الحديثة , الأشتراك بقواعد البيانات الخارجية , تنويع المادة العلمية بالمكتبات ) علي تحقيق

<sup>1</sup> - McCarthy , A. F, "Knowledge Management: Evaluating Strategies and Processes used in Higher Education", Unpublished Dissertation , Ph.D , Nova Southeastern University (2006) .

<sup>٢</sup> - المحاميد , ربا جزا جميل , " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإدارية والمالية , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ( ٢٠٠٨ ) .

ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة . كما أوضحت أهمية توافر خاصية السعي إلي الدرجات العلمية ( الأستاذ والمدرس ) من قبل أعضاء الهيئة التدريسية كمحفز أساسي لتحقيق ضمان الجودة .

وقد جاءت دراسة ( ماضي ٢٠١٠ )<sup>(١)</sup> التي تناولت دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي متفقة مع دراسة ( المحاميد ٢٠٠٨ ) فيما يتعلق بكل من نموذج ومنهج الدراسة ولكنها اختلفت معها في أسلوب الدراسة حيث اقتصر على الجامعة الإسلامية بغزة كدراسة حالة , كما اختلفت في بعض النتائج حيث توصلت إلي عدم وجود علاقة بين خبرة عضو هيئة التدريس وضمان الجودة والاعتماد , ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمان الجودة والاعتماد وذلك علي عكس دراسة ( المحاميد ٢٠٠٨ ) .

وتناولت دراسة ( دروزة ٢٠٠٨ )<sup>(٢)</sup> العلاقة بين كلا من متطلبات إدارة المعرفة طبقاً لشروط جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء المؤسسي والشفافية والتمثلة في ( الأحتياجات المعرفية , الوعي والالتزام المعرفي , الاتصالات الداخلية والخارجية ) وعمليات إدارة المعرفة ( التشخيص , التوليد , الخزن , التوزيع , التطبيق ) علي تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية . حيث أكد نتائج دراستها علي الدور الفعال لمتطلبات وعمليات إدارة المعرفة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي وذلك لتأثيرهما الإيجابي علي كل من رضا العاملين , النمو والتعلم المؤسسي , وكفاءة العمليات الداخلية . واهتمت دراسة ( محمد ٢٠٠٩ )<sup>(٣)</sup> بتحديد أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية و المسئوليات المرتبطة بها والتي قد تسهم في تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية , هذا بالإضافة إلي التعرف علي واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم ومسئولياتهم تجاه تطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات . وتوصلت الدراسة إلي وجود أهمية كبيرة لقيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بالأدوار والمسئوليات التي اقترحتها الدراسة والتمثلة في ( الدور الإداري , الدور القيادي , دور العالم والباحث , دور المطور لأعضاء هيئة التدريس ) لتطوير العمل الجامعي نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة , وعلي الرغم من هذه الأهمية فقد توصلت الدراسة ايضاً إلي ضعف أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم والمسئوليات المرتبطة بها .

واهتمت دراسة ( Lee 2007 )<sup>(٤)</sup> بتحديد العوامل التنظيمية التي تؤثر علي أدراك رؤساء الاقسام الأكاديمية لكل من أداء وأهمية استراتيجيات إدارة المعرفة المتعلقة بكل من ( القيادة – الثقافة التنظيمية –

<sup>١</sup> - ماضي , اسماعيل سالم منصور, " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي :حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة (٢٠١٠) .

<sup>٢</sup> - دروزة , سوزان صالح , " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية " , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , (٢٠٠٨) .

<sup>٣</sup> - محمد , أشرف السعيد أحمد, "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية " , بحث منشور في مؤتمر التعليم في مطلع الألفية الثالثة-الجودة- الإتاحة- التعليم مدى الحياة , مركز الدراسات التربوية , جامعة القاهرة , (٢٠٠٩) .

<sup>٤</sup> - Lee , Hae-Young , " Department Chairs' Perceptions of Knowledge Management Strategies in Colleges of Education: Measurement of Performance and Importance by Organizational Factors " , Unpublished Dissertation , Ed.D , Northern Illinois University, ( 2007) .

التكنولوجيا - القياس ) . وتوصلت الدراسة إلى أهمية العوامل التنظيمية المتمثلة في (نوع ملكية المؤسسة التعليمية ، أقدمية القسم ، عدد العاملين بالقسم ، عدد الطلاب ، حجم الميزانية السنوية وتخصيصها ، الأهتمام بإدارة المعرفة في رسالة المؤسسة التعليمية ، الأعتناء علي التقنية الإلكترونية في التعليم ونشر المعرفة) في التأثير علي أدراك رؤساء الاقسام الأكاديمية لكل من أداء وأهمية أستراتيجيات إدارة المعرفة.

و تناولت دراسة (Coukos -semmel 2002)<sup>(1)</sup> أستراتيجيات المعرفة ولكنها أهتمت بدراسة العلاقة بين أستخدام و كفاءة هذه الأستراتيجيات و تحقيق الفاعلية في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة (جمع، تصنيف، ونقل) ، ومدى تأثير هذه العلاقة في ظل وجود عوامل مؤسسية هي ( المجال الوظيفي ، سيطرة دولة ( State Control ( Private or Public ) ، تصنيف Carnegie \* ، عمر المنظمة ) . وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين كفاءة أستراتيجيات إدارة المعرفة وتحقيق الفاعلية لممارسات إدارة المعرفة حيث تعد أستراتيجية القياس هي أكثر الأستراتيجيات تأثيراً علي فاعلية إدارة المعرفة يليها أستراتيجية القيادة و الثقافة والتكنولوجيا ، كما أظهرت النتائج أنه علي الرغم من عدم وجود علاقة معنوية بين العوامل التنظيمية وأستخدام وأهمية وفاعلية كلا من أستراتيجيات إدارة المعرفة وممارسات إدارة المعرفة ، إلا أن نتائج الدراسة قد أكدت علي أن بعض العوامل التنظيمية وهي (عمر المؤسسة والمجال الوظيفي ) تؤثر علي طبيعة العلاقة بين كفاءة أستراتيجيات إدارة المعرفة وفاعلية إدارة المعرفة .

وقد اهتمت دراسة ( Hersh et.al 2007 )<sup>(2)</sup> ببحث أثر أستخدام ممارسات إدارة المعرفة علي نواتج الأبحاث الأكاديمية في ظل وجود متغير وسيط هو الثقافة ( الفردية ، الجماعية ) وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات في كل من المملكة المتحدة واستراليا، حيث أوضحت النتائج أن إدارة المعرفة يتم تعزيزها من خلال التحول إلي التركيز علي العمل الجماعي وهو ما أكدته النتائج من التأثير الأيجابي لثقافة العمل الجماعي علي نتائج الأبحاث الأكاديمية في المملكة المتحدة وذلك علي عكس استراليا التي تتميز بالثقافة الفردية في العمل وذلك لأن الثقافة الجماعية تحفز علي زيادة وتبادل المعرفة من خلال التفاعل بين فريق العمل مما يزيد من الأبتكار وتيسير عملية البحث العلمي .

### ٢/٣ - دراسات تناولت التخطيط الأستراتيجي بالتطبيق علي مؤسسات التعليم العالي .

هناك العديد من الدراسات التي أهتمت بتناول التخطيط الأستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وذلك لأهميته كمدخل لتعزيز قدرة المؤسسة علي استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة من

<sup>1</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D.,” Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities “, Unpublished Dissertation Ed.D, Florida Atlantic University , (2002).

\* - التصنيف القومي للجامعات طبقاً لعدد درجات الدكتوراة وحجم الموارد المالية المخصصة للمنح في العام .

<sup>2</sup> - Hersh , Marion and Gunn Rod and Kubacki , Krzysztof and Moss , Gloria,” Knowledge Management in Higher Education: A Comparison of Individualistic and Collectivist Cultures “, European Journal of Education, Vol. 42 , No. 3 , (2007) .

هذه الدراسات دراسة ( عبيد ٢٠٠٩ )<sup>(١)</sup> التي أُجريت بهدف الكشف عن مدي تطبيق مؤسسات المعلومات التابعة للجامعات الحكومية السعودية لعناصر التخطيط الاستراتيجي , وقد انتهت الدراسة إلي افتقار هذه المؤسسات للأسس والمعايير العلمية السليمة التي تُبني عليها الرؤية والرسالة حيث تبين وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل , وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة وشمولية بعض الأهداف , وقد أوضحت النتائج أن هذا يرجع إلي الخلط بين مصطلحات عناصر التخطيط الاستراتيجي خاصة بالنسبة لعنصري المهام والأهداف وذلك بسبب الافتقار إلي وجود مصطلحات معيارية موحدة ثابتة وواضحة لدي هذه المؤسسات تناسب أهدافها , كما أوضحت النتائج أيضاً ندرة الأهتمام من قُبل هذه المؤسسات لعنصر القيم عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

واهتمت دراسة (Ibrahim 1997)<sup>(٢)</sup> بالواقع التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في أمريكا الشمالية , من خلال التعرف علي أهم العوامل المحفزة والمعوقة للتخطيط الاستراتيجي , بالإضافة إلي التعرف علي كفاءة التخطيط الاستراتيجي من حيث مدي ارتباط الخطة الاستراتيجية بكل من رسالة ورؤية وهدف المؤسسة التعليمية , وقد توصلت الدراسة إلي أن لجوء الجامعات إلي التخطيط الاستراتيجي في الآونة الأخيرة يرجع إلي (اهتمام الجامعة بتطوير عمليتي البحث والتدريس , الرغبة في التكيف مع البيئة المتغيرة , القيود المالية) . وأن أهم العوامل التي أدت إلي تيسير عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات هي (دعم والتزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي , جودة الاتصالات بين الجامعة والمجتمع , التفاهم بين إدارة الجامعة و نقابة هيئة التدريس , ارتباط الميزانية المالية بالخطة الاستراتيجية للجامعة ) . أما فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي فقد توصلت الدارسة إلي أن الإفتقار إلي المسح البيئي و التوتر وعدم الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة هي أهم العوامل التي حالت دون تحقيق الكفاءة العملية للتخطيط الاستراتيجي .

وقد أشارت الدراسة أيضاً إلي أنه علي الرغم من أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات جاءت مختلفة لما هو متعارف عليه من نماذج التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية . إلا إن جميعها تميزت بالارتباط بين الرؤية والأهداف والخطة الموضوعية .

وتناولت دراسة ( Lofstrom and Nevgi 2007 )<sup>(٣)</sup> تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي لأستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم والتعلم عن بعد في مؤسسات التعليم العالي بجامعة هلنسكي وذلك طبقاً لتصورات أربع فئات هم : ( القيادات الإدارية , موظفي الدعم التقني , أعضاء هيئة

<sup>١</sup> - عبيد , محمد عصام , " التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات : دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة " , مجلة دراسات المعلومات , العدد الرابع , ( ٢٠٠٩ ) .

<sup>٢</sup> - Ibrahim, Saeed Ahmed Hassan, " The Practice of Strategic Planning In Ontario Colleges and Universities " , Unpublished Dissertation , Ph.D , University of Toronto (Canada), (1997) .

<sup>٣</sup> - Löfström , Erika and Nevgi , Anne , " From Strategic Planning To Meaningful Learning: Diverse Perspectives On The Development Of Web-Based Teaching And Learning In Higher Education " , British Journal Of Educational Technology , Vol. 38 , No. 2 , (2007).



التدريس , الطلاب ) , وتوصلت الدراسة إلي أنه علي الرغم من وجود أختلافات معنوية بين فئات العينة خاصة بين فئتي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس إلا أنهم جميعاً أجمعوا علي فاعلية التخطيط الاستراتيجي لأستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية بما يحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية وتطويرها لجامعة إفتراضية علي شبكة الأنترنت , وإن كان هذا التخطيط يشوبه القصور فيما يتعلق بقدرته علي تحقيق تنظيم الوقت للعملية التعليمية نتيجة للطبيعة الخاصة للتعليم عن بعد , وقد أوضحت النتائج أيضاً فاعلية التطبيق والرقابة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بهذه المؤسسات .

وقد اهتمت دراسات أخرى بتناول كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي ومنها دراسة ( Schueler 2007)<sup>(1)</sup> التي تناولت بالبحث دور القيادة في كل من عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطة الاستراتيجية من حيث قدرة القائد الإداري علي الحفاظ علي رؤية مشتركة بين العاملين , وقد قامت هذه الدراسة ببحث دور القائد من خلال دور القيادة اليسوعية Jesuit leadership بأبعادها الأربعة ( الوعي الذاتي ، الإبداع ، المحبة ، البطولة) في الحفاظ على رؤية مشتركة خلال عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ , وقد توصلت الدراسة إلي أن انتهاج رئيس الجامعة للقيادة اليسوعية يمدد بالفعل بالقدرة علي توفير المناخ التنظيمي الهادئ الذي يمكنه من الحفاظ علي إلهام مرؤوسيه والأستفادة من الأفكار المتعددة والأبتكار خاصة في مرحلتي صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية , هذا بالإضافة إلي الحفاظ علي رؤية مشتركة خلال مراحل عملية إعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي , كما أوضحت الدراسة أيضاً أن هذا النمط القيادي يُمكن رؤساء الجامعات من التغلب علي العقبات التي قد تؤثر علي الخطة الاستراتيجية والتي من أهمها المقاومة للتغيير والأختلافات الثقافية .

وقد توصلت دراسة (Fischer 2007)<sup>(2)</sup> إلي وجود علاقة بين كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي وهيكل رأس المال , حيث أوضحت النتائج توسط التخطيط الاستراتيجي للعلاقة بين القيادة وهيكل رأس المال , نتيجة لتأثير القيادة علي التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بكل من الرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية الموضوعية والتي بدورها تؤثر علي النمو وتحدد الهيكل المالي للمؤسسات التربوية وطبيعة مصادره التمويلية , وقد أوصت الدراسة بأهمية الأخذ بالتعاليم الدينية في القيادة , كما أوصت أيضاً بالتمويل المالي عن طريق الأقتراض ولكن مع العمل علي إدارة الديون بطريقة تمكن من تحقيق أقصى استفادة ممكنه والحد الأدنى من الآثار السلبية .

و قام ( Jones 1997)<sup>(3)</sup> ببحث العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وبعض العناصر المختارة لرئيس قسم خدمة الطلاب ( هي : سنوات الخبرة كرئيس قسم , سنوات الخبرة للعمل في قسم

<sup>1</sup> - Schueler , Leah Ann ,” How A University President Inspires And Maintains A Shared Vision During A Strategic Planning Process And Its Implementation”, Unpublished Dissertation , Ed.D, University of Southern California, (2007) .

<sup>2</sup> - Fischer, Barbara,” The Relationship Between Leadership, Strategic Planning And The Capital Structure Of Cardinal Stritch University”, Unpublished Dissertation , Ph.D , Cardinal Stritch University , (2007) .

<sup>3</sup> - Jones , Ronald William,” Strategic Planning In Student Services: The Lutheran Colleges And Universities Of North America “ , Unpublished Dissertation , Ph.D , texas Tech University, ( 1997 ) .

خدمة الطلاب , العمر , النوع , المؤهل الدراسي , سنة الحصول علي المؤهل , التسجيل في برنامج للحصول علي درجة أكاديمية , الألتحاق بدورات دراسية حول التخطيط الاستراتيجي , القيمة المدركة للتخطيط الاستراتيجي , الوقت المخصص للتخطيط الاستراتيجي , التفويضات الخارجية , التفويضات الداخلية , التفويض عند الأزمات , وثيقة التخطيط ) ومؤسساتهم ( عمر المؤسسة ) .

و توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ضعيفة بين الخصائص الديموغرافية للقائد الإداري لقسم الخدمات الطلابية وممارسات التخطيط الاستراتيجي بالقسم , كما توصلت أيضاً لعدم وجود علاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وباقي الخصائص المختارة التي تضمنتها الدراسة فيما عدا (الإلتحاق بدورات دراسية حول التخطيط الاستراتيجي , القيمة المدركة للتخطيط الاستراتيجي وجود وثيقة التخطيط بما تتضمنه من قواعد وإجراءات مكتوبة خاصة بالتخطيط ) , أما فيما يتعلق بالعلاقة بين القيمة المدركة للتخطيط الاستراتيجي وخصائص القائد الإداري وبعض الخصائص المختارة لقسم الخدمات الطلابية فقد توصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة إلا فيما عدا (وجود قواعد مكتوبة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي , التفويض ) , كما أوضحت الدراسة أيضاً مدي جدوي استخدام نموذج جونز هنسلي Jones-Hensley model للتخطيط الاستراتيجي لاستخدامها في مجال الخدمات الطلابية وذلك من وجهة نظر مديري قسم الخدمات الطلابية .

وأهتمت دراسة ( الطائي و العبادي ٢٠٠٨ )<sup>(١)</sup> بالتعرف علي دور الرؤية الاستراتيجية كأحد عناصر التخطيط الاستراتيجي في تحسين إدارة علاقات العميل الداخلي للجامعة , هذا بالإضافة إلي التعرف علي العلاقة بين مواصفات القائد الجامعي (الإبداع - القدرة علي اتخاذ القرار - إدارة الأزمات - ثقافة القائد الجامعي ) والرؤية الاستراتيجية . ولقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الرؤية الاستراتيجية (المتتمثلة في تحديد الوضع المستقبلي للجامعة - تحديد الأهداف - ثقافة الجامعة - اختيار الاستراتيجيات الملائمة لتنفيذ الرؤية ) ومتغيرات إدارة علاقات العميل الداخلي (الولاء - الرضا في الوقت الحالي والمستقبلي - إضافة قيمة للجامعة في الوقت الحالي والمستقبلي ) ولكنها أوضحت أن هذه العلاقة تتسم بالضعف مما يدل علي محدودية قدرة متخذي القرار في كيفية إدارة علاقات العميل الداخلي .

كما توصلت الدراسة أيضاً إلي وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات القائد الجامعي ومتغيرات الرؤية الاستراتيجية خاصة متغيرات القدرة علي اتخاذ القرار والأبداع والذي ظهر تأثيرهم الأيجابي علي كل من تحديد الأهداف والقدرة علي اختيار الاستراتيجيات .

<sup>١</sup> - الطائي , يوسف حبيب سلطان و العبادي , هاشم فوزي دباس "الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي : دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة" , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , كلية الإدارة والاقتصاد , المجلد ١٠ , العدد (٤) , جامعة القادسية , العراق , (٢٠٠٨) .

وقد توصلت دراسة الحالة التي أجراها (Zentner 2002)<sup>(1)</sup> إلى أهمية كل من المشاركة والاتصال في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي ، ولكنها أوضحت الطبيعة المعقدة لمساهمة لكل من المشاركة والاتصال في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث أشارت إلى أن مجرد قيام التخطيط الاستراتيجي علي مبدأ المشاركة لا يضمن تحقق المشاركة الفعالة من الأفراد في عملية التخطيط أو تحقق الأنتشار الواسع المدي للمعلومات ، فقد أوضحت أن المشاركة في حد ذاتها ليست شرط كافي لتحقيق رضا المشاركين في عملية التخطيط ، بل الذي يحقق الرضا للمشاركين بحيث يترك أثراً إيجابياً علي عملية التخطيط الاستراتيجي هو أهمية الدور الذي تمثله مشاركتهم في عملية التخطيط وأخذ القرار ، وقد أشارت الدراسة أيضاً إلي أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب دراسة متأنية لعملية الاتصال ليس فقط فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها تسليم الرسالة ولكن أيضاً في شخصية وسمعة المرسل ، كما أشارت إلي أهمية الثقافة التنظيمية في تنظيم الكيفية التي تتم بها كل من عملية المشاركة والاتصال اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .

و أهتمت دراسة (Adisu 2006)<sup>(2)</sup> ببحث أثر كلاً من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التسويقي علي معدل الالتحاق ببعض البرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي ، وقد أكدت نتائج الدراسة علي أنه علي الرغم من عدم الإلمام أو الإدراك الكامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتسويقي في المؤسسات التعليمية إلا أن هناك دور فعال لكل منهما علي معدل التسجيل الطلابي للإلتحاق بالبرامج الدراسية ، حيث أشارت إلي أن تضمين التخطيط لكل من التعامل مع التمويل المحدود للمؤسسة والدراسة التسويقية لواقع البيئة التنافسية الإقليمية وواقع البطالة الإقليمية ، واستخدام الأساليب التسويقية بمعدل متوسط غير مبالغ فيه عادةً ما يؤثر إيجابياً علي جذب الطلاب للتسجيل في البرامج الدراسية المقترحة .

وتشير نتائج دراسة (Moore 1994)<sup>(3)</sup> إلي وجود علاقة تكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وأن الجمع المنسق بينهم سوف يكون له تأثيرات إيجابية علي الفاعلية التنظيمية . وذلك لأن التكامل بين ما يحدثه التخطيط الاستراتيجي في (التكيف التنظيمي ، التطوير ووضوح الهدف) ، سوف يترجم إيجابياً في تحسين نواتج الجودة الشاملة من حيث ( الكفاءة ، الإنتاجية ، الرضاء الوظيفي ) ، وقد أشارت الدراسة إلي حتمية الاهتمام بأحداث تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لأنه قد يؤدي السعي إلي تحقيق مفاهيم جودة التعليم العالي إلي أنحراف المؤسسة عن رسالتها المقصودة .

<sup>1</sup> - Zentner , Karen Lynn, "Participation And Communication In Strategic Planning In Higher Education: A Case Study " , Unpublished Dissertation , Ph.D , University of Minnesota , (2002).

<sup>2</sup> - Adisu , Kinfu , "Impact of Enrollment Management . Marketing and Strategic Planning on Adult Higher Education Enrollment Patterns " , Unpublished Dissertation , Ed.D , Western Michigan University, (2006 ) .

<sup>3</sup> - Moore , Sue Hodges , " Strategic planning, Total Quality Management, And Quality Conceptions In Institutions Of Higher Education: An Exploratory Analysis " , Unpublished Dissertation , Ed.D, University of Louisville , ( 1994) .

وقام ( Lovinguth 1996 )<sup>(١)</sup> بدراسة بهدف التعرف علي النواتج المترتبة علي التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي , حيث أوضحت أن التخطيط الاستراتيجي يساهم علي المدى الطويل في إجراء تغييرات مؤسسية , كما أنه يترتب عليه نواتج إيجابية أهمها زيادة في معدلات الالتحاق الطلابي , التوسع والتطوير للمنشآت المادية, ربط الميزانية بالأولويات الاستراتيجية.

### ٣/٣- دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي :

أهتمت دراسة ( Platonova et.al 2006 ) بتناول العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تقييم أثر أحد عناصرها وهو نظم المعلومات علي كل من التخطيط الاستراتيجي وأخذ القرار , وقد أكدت نتائج هذه الدراسة علي الدور الفعال لنظم المعلومات في اتخاذ القرار خاصة دورها التديمي في عملية التحليل الزمني من خلال ما توفره من معلومات تاريخية , كما أكدت النتائج أيضاً علي الدور الإيجابي لنظم المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

أما دراسة (Keeley 2004)<sup>(٢)</sup> فقد اهتمت ببحث العلاقة بين فاعلية ممارسات إدارة المعرفة وكل من التخطيط وأخذ القرار في مؤسسات التعليم العالي . وقد أكدت النتائج علي الدور الفعال لممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط وأخذ القرار , وذلك من خلال ما تتميز به مقومات وما توفره عملياتها من معارف , فقد أوضحت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي بما تمتلكه من مقومات إدارة المعرفة كالبنية التحتية اللازمة للبحث تضاعف فرص الافراد في المشاركة المعرفية سواء بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهاً لوجه مما يزيد من حجم المعارف اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية لعملية التخطيط وأخذ القرار حيث أنها تقلل من عنصر عدم التأكد والمخاطرة . وقد أوضحت الدراسة أيضاً أن أكثر الممارسات فاعلية من حيث التأثير علي كلا من عمليتي التخطيط وأخذ القرار هي ( المشاركة Contribute , بناء وإدامة Build and Sustain ) يليها ممارسة التفاعل الاجتماعي Socialization.

#### • التعليق علي الدراسات السابقة :

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة يتضح ما يلي :-

- اختلفت الدراسات فيما بينها من حيث تناول إدارة المعرفة حيث ركز البعض علي تناولها من خلال دراسة استراتيجياتها المختلفة , كما تناولتها دراسات أخرى من حيث المقومات اللازمة لها , أما معظم الدراسات فقد ركزت علي دراسة العمليات والممارسات المكونة لإدارة المعرفة .

<sup>1</sup> - Lovinguth, Sandra J, "Strategic Planning Outcomes At Four-Year Private Colleges And Universities " , Unpublished Dissertation , Ph.D , Virginia Polytechnic Institute and State University, (1996) .

<sup>2</sup> - Keeley, Edward J., " Institutional Research As The Catalyst For The Extent And Effectiveness Of Knowledge-Management Practices In Improving Planning And Decision-Making In Higher Education Organization " , Unpublished Dissertation , Ph.D , North Central University, (2004).

- بالنسبة للدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من حيث العمليات أو الممارسات المكونة لها قد اختلفت أيضاً فيما بينها من حيث طبيعة وعدد هذه العمليات , كما لوحظ اقتصار بعض الدراسات علي تناول اثنين أو أكثر من هذه الممارسات وعدم تناول ممارسات إدارة المعرفة بشكل متكامل .
- تؤكد العديد من الدراسات علي الدور الواضح لإدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي .
- تناولت الدراسات السابقة التخطيط الاستراتيجي من حيث الأنشطة والممارسات المكونة له وقد اقتصرت بعض الدراسات علي تناول بعض هذه الممارسات دون غيرها مثل الدراسات التي تناولت ( الرؤية - الرسالة والأهداف - الخطة الاستراتيجية ) .
- هناك العديد من المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من أهمها ( الإفتقار إلي الأسس والمعايير السليمة للتخطيط , المقاومة للتغيير , الأختلافات الثقافية , الإفتقار إلي المسح البيئي , عدم الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة ) .
- تؤكد العديد من الدراسات علي أن تبني مؤسسات التعليم العالي لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يحقق لها العديد من الفوائد منها: تحسين عمليتي التعليم والتعلم , معالجة المشاكل المرتبطة بتزايد الموارد الفكرية والأكاديمية , تحسين عملية التخطيط وأخذ القرارات , فاعلية الأبحاث الأكاديمية , تحقيق الميزة التنافسية , كفاءة العمليات الداخلية .
- كما تؤكد العديد من الدراسات أيضاً علي أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي , حيث يحقق لها العديد من الفوائد منها : زيادة في معدلات الالتحاق الطلابي , التوسع والتطوير للمنشآت المادية , ربط الميزانية بالأولويات الاستراتيجية , تحقيق الميزة التنافسية , التكامل مع إدارة الجودة الشاملة , الفاعلية التنظيمية , تحسين إدارة علاقات العميل الداخلي , التكيف التنظيمي .

#### • المساهمة العلمية للدراسة الحالية :

من خلال الأستعراض السابق لكل من نتائج الدراسة الأستطلاعية و نتائج الدراسات السابقة يتضح القصور الواضح في كلاً من التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة و الدور الذي تلعبه في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية محل الدراسة لذا تأتي هذه الدراسة في محاولة لحل مشكلة موجودة في الواقع العملي .

كما يتضح أيضاً من الأستعراض السابق للدراسات السابقة ندرة الدراسات المتعلقة ببحث العلاقة بين إدارة المعرفة و التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلي وجود العديد من الجوانب التي لم تشملها هذه الدراسات بالبحث والدراسة , لذا تأتي الدراسة الحالية في محاولة لتغطية هذه

الفجوة العلمية حيث تركز علي العديد من الجوانب التي لم تتناولها الدراسات السابقة , وهو ما يتضح مما يلي :

■ تهتم الدراسة الحالية بالتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير التقييم والأعتماد الأكاديمي لذلك سوف تتناول هذا المتغير طبقاً لما ورد في دليل الأعتماد لمؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية (٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> حيث لم تقتصر أبعاده علي الأنشطة المكونة له بل سوف تشمل علي كل من:  
١. الخطة الاستراتيجية في المؤسسة .  
٢. الوضع التنافسي للمؤسسة.

■ اهتمت الدراسات السابقة العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة ومعايير ضمان الجودة ببحث مقومات إدارة المعرفة وليس عملياتها وممارستها المختلفة وهو ما يعد إضافة لهذه الدراسة حيث سنتناول خمس ممارسات هي : ( تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) , هذا بالإضافة إلي أنها سوف تتناول معايير مختلفة لضمان الجودة نتيجة لأختلاف الدولة محل التطبيق حيث تختلف معايير الأعتماد الأكاديمي بأختلاف الدول .

■ تسعى الدراسة الحالية نتيجة لأهمية إدارة المعرفة إلي تناولها بصورة أكثر شمولاً , لذلك لم تكفي بتناول كل ممارساتها المختلفة , بل تناولت أيضاً متطلبات تطبيقها ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , مدي دعم الإدارة العليا لها ) .

■ تهتم الدراسة الحالية ببحث العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتماد الأكاديمي وخاصةً في المجال التطبيقي للدراسة الحالية والمتمثل في مؤسسات التعليم العالي الحكومية المصرية .

#### ٤- مشكلة الدراسة .

تواجه مؤسسات التعليم العالي مثلها مثل باقي منظمات الأعمال ضغوطاً تفرضها عليها البيئة التنافسية , لذا تسعى هذه المؤسسات إلي الحصول علي الأعتماد الأكاديمي لأنه السبيل الوحيد للأعتراف بها قومياً وعالمياً , هذا بالإضافة إلي أنه بما يتضمنه من معايير للجودة يعطي هذه المؤسسات ميزة تنافسية تكسبها القدرة علي البقاء والأستمرار ومواجهة تحديات المنافسة .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم معايير الجودة والأعتماد الأكاديمي التي تقيس القدرة المؤسسية , وذلك لأنه يعمل علي تحقيق المواءمة بين امكانيات المؤسسة التعليمية وبين قوي البيئة المحيطة في محاولة لإستغلال ما هو متاح من فرص وتجنب التهديدات ( برنامج التخطيط الاستراتيجي ٢٠١٠ )<sup>(٢)</sup>,

١ - دليل الأعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعتماد , جمهورية مصر العربية (٢٠٠٩). ص ٦٨-٦٩

٢ - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠١٠ ) , ص ٤

لذا تسعى مؤسسات التعليم العالي المصرية إلي تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وتحاول في سبيل تحقيق ذلك تطبيق الأساليب الإدارية والعلمية الحديثة .

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي ظهر في الآونة الأخيرة توجهاً ملحوظاً من قبل مؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية نحو تبنيها سواء عن طريق توفير المتطلبات اللازمة لها أو عن طريق الممارسة الفعلية لأنشطتها المختلفة , وذلك لأنها كعملية إدارية منظمة تختص بإدارة المعلومات والمعارف داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية وذلك من خلال توفير المعلومات المطلوبة بالكم والكيف وفي الوقت المناسب , وتوجيهها نحو أوجه التطبيق التي تساعد علي تحسين أداء المنظمة من خلال أنظمة وإجراءات خاصة تهتم بخلق واكتساب وحفظ ونشر المعلومات والمعارف وتيسير المشاركة في استخدامها من قبل العاملين والمتعاملين مع المؤسسة , فإنها قد تكون قادرة علي مواجهة قصور المؤسسات علي الوفاء بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وهو الأمر الذي أوضحتها الدراسة الأستطلاعية فيما يتعلق بضعف قدرة الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة علي الوفاء بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي , خاصةً فيما يتعلق بالتعارض في الخطط الاستراتيجية فيما بين المؤسسات , والقصور في تصميم الخطط التنفيذية , وضعف مستوى المشاركة الإيجابية من جميع الأطراف المعنية .

وبناء علي ما قد توصلت إليه هذه الدراسة من أن هذا القصور يرجع إلي وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطوير وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي والتي من أهمها إفتقار القيادات الإدارية إلي المعرفة العملية والقدرات الأبتكارية التي تُمكنها من وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية , وعدم توافر المعلومات بالكم والكيف المناسب نتيجة لضعف ممارسات إدارة المعرفة المتعلقة باكتساب وتطوير ونشر وتخزين المعرفة , هذا بالإضافة إلي ما قد أوضحتها ال دراسته أيضاً من أن علاج بعض المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي يتمثل في توفير المقومات أو المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة والتي من أهمها ثقافة المشاركة بالمعرفة و دعم الإدارة العليا .

وقد أوضحت الدراسات السابقة أيضاً قدرة إدارة المعرفة علي توفير المقومات الرئيسية اللازمة لعملية التخطيط والتي من أهمها المعلومات والمعارف بما يفيد في عملية التحليل البيئي وزيادة جودة أتخاذ القرار (Keeley 2004)<sup>(1)</sup> , والدور الايجابي لها في زيادة رأس المال الفكري بما يتضمنه من تنمية للقدرات الأبتكارية ورأس المال التنظيمي (سلمان ٢٠٠٩)<sup>(٢)</sup> , وبما تسعى له إدارة المعرفة من تحقيق لتبادل المعلومات وتوليد الأفكار من خلال التفاعل الإجماعي بين الأفراد (Biorl et.al 2009)<sup>(3)</sup> ,

<sup>1</sup> - Keeley, Edward J. , Op.Cit , (2004) .

<sup>٢</sup> - سلمان , أحمد عيسى , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

<sup>3</sup> - Biorl , Cem and Dagli , Gkmen and Silman , Fatoş , “ A Qualitative Research on the University Administrators’ Capacity to Use Management Knowledge Tools : (The Case of TRNC Universities) “ , Educational Sciences: Theory & Practice , Vol.9, No. 3 , (2009). P.1271

الأمر الذي قد يساهم في توليد أفكار مبتكرة وحلول وخطط خلاقة مناسبة للواقع العملي. وهو ما يعطي مؤشراً أيضاً حول أهمية إدارة المعرفة لعملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها , فالتخطيط الاستراتيجي كعملية فكرية تقوم علي بذل نشاط ذهني يهتم بالتحليل والتنبؤ والصياغة والتصميم تعتمد بصورة رئيسية علي المعرفة والأبتكار وهما من أهم مخرجات إدارة المعرفة كما أوضحتها الدراسات السابقة.

مما سبق نجد أن هناك العديد من المؤشرات حول قدرة إدارة المعرفة علي تحسين التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الحكومية المصرية . لذلك تقوم هذه الدراسة في محاولة لأكتشاف هل تبني مؤسسات التعليم العالي المصرية لإدارة المعرفة سواء عن طريق توفير المتطلبات الخاصة بها أو الممارسة الفعلية لها يساعد علي تحسين التخطيط الاستراتيجي لديها وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي؟

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ؟
- هل هناك علاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟
- هل يمكن التمييز بين الجامعات المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ؟
- هل يمكن التمييز بين الجامعات المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟
- هل هناك أختلافات بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث أدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ؟
- هل هناك أختلافات بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث أدراكهم للممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟

## ٥- أهداف الدراسة:

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

١. تحسين فاعلية تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في هذه الجامعات.
٢. إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين تقييم معيار التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية الحكومية من خلال تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .



٣. تقييم إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية من خلال تحديد مدي التمايز بينهم فيما يتعلق بالممارسة الفعلية لإدارة المعرفة وذلك كخطوة مبدئية لأكتشاف أوجه القصور وتقويم الأداء بهذه الجامعات.

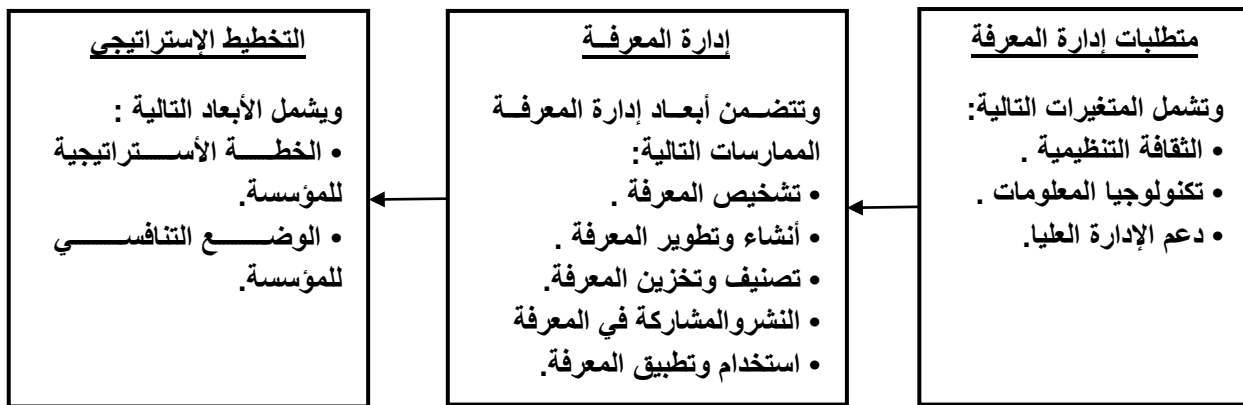
٤. تقييم معيار التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية الحكومية من خلال تحديد مدي التمايز بينهم فيما يتعلق بممارسة للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك كخطوة مبدئية لأكتشاف أوجه القصور وتقويم الأداء بهذه الجامعات.

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

٦. تحديد أوجه التشابه أو الاختلاف بين كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية فيما يتعلق بأدراكهم للممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك لتطوير أسلوب ممارسة التخطيط الاستراتيجي والبرامج التدريبية الخاصة به بما يتوافق وكل فئة.

## ٦- نموذج الدراسة :

تتضمن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسية هي : ( متطلبات إدارة المعرفة , إدارة المعرفة ,التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي ) , ويمكن التعبير عن العلاقة المفترضة بين المتغيرات محل الدراسة وأبعادها من خلال النموذج التالي :



المصدر : من إعداد الباحثة .

شكل (١-١) : يوضح العلاقة بين المتغيرات الخاضعة للدراسة

## ٧- فروض الدراسة .

في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض علي النحو التالي :

### الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين توفر متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

### الفرض الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية وبين مستوي ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

### الفرض الثالث:

لا يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

### الفرض الرابع:

لا يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها لتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

### الفرض الخامس:

لا توجد أختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

### الفرض السادس:

لا توجد أختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .

## ٨- أهمية الدراسة .

ترجع أهمية هذا البحث للمساهمات التي من المتوقع أن يقدمها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي ،  
وتتمثل هذه الإسهامات فيما يلي :-

### ◀ الأهمية علي المستوي الأكاديمي :

- تتناول هذه الدراسة موضوع الإدارة بالمعرفة وهي من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة وخاصةً في ظل اقتصاد المعرفة والذي ينظر فيه إلي المعلومات كمورد استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية ينبغي إدارته لتحقيق قيمة للمنظمة .
- تتناول هذه الدراسة موضوع الاعتماد الأكاديمي وهو من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام علي الجانب التطبيقي وعلي الجانب الأكاديمي من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة ، كما أنها ركزت علي أحد معاييرها التي تقيس القدرة المؤسسية وهي بذلك تحاول أن تعالج فجوة بحثية حيث لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي قد ركزت فقط علي المعايير التي تقيس الفاعلية التعليمية حيث إهتمت أغلبها بدراسة جودة الخدمة التعليمية.
- تهتم الدراسة بوضع تصور مقترح لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التربوية من اجل توحيد وتنسيق جهود العناصر المادية والبشرية بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة وبأسلوب يحقق التميز ويساهم في تحقيق أهدافها التنظيمية .

### ◀ الأهمية علي المستوي التطبيقي :

- تتناول الدراسة التخطيط طبقاً لمدخل التخطيط الاستراتيجي وهو من المداخل الحديثة نسبياً التي تساعد المنظمات علي أن تتكيف مع التغيرات البيئية السريعة كما تمنحها القدرة علي مواجهة التحديات العالمية والمحلية .
- تتناول الدراسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير التقويم والاعتماد الأكاديمي وهو يمثل أهمية خاصة للدراسة حيث يعتبر الاعتماد الأكاديمي من الموضوعات الهامة من الناحية العملية بالنسبة للمؤسسات التعليم العالي لأنه السبيل للإعتراف بها أكاديمياً علي المستوي القومي والعالمي .
- توجيه الأنظار إلي أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية للتخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة التعليمية مما قد يكون حافزاً للمؤسسات التربوية وغير التربوية للتوجه نحو استخدامها .

- تكتسب الدراسة أهميتها من مجالها التطبيقي حيث تهتم بالمؤسسات التعليمية، وهو الأمر الذي يدعم إقامة هذه الدراسة لما لهذا القطاع من أهمية حيث يعتبر القطاع المغذي للعديد من القطاعات الأخرى .

## ٩- تصميم الدراسة :

تهتم هذه الدراسة ببحث دور إدارة المعرفة في تحسين التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي ، لذلك فإن تصميم الدراسة يعتمد علي **المنهج الوصفي** لأنه يقوم علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد أبعادها ومتغيراتها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلي وصف عملي ودقيق يقوم علي الحقائق المرتبطة بها ، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بهدف جمع البيانات وتحليلها بما يمكننا من التوصل إلي وصف دقيق للمشكلة موضع البحث ونتائجها <sup>(١)</sup> .

وبناء علي ما سبق فإن تصميم هذه الدراسة سوف يتضمن كل من : أسلوب الدراسة ، حدود الدراسة ، تحديد مجتمع و عينة الدراسة ، متغيرات الدراسة ، المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية ، أساليب تحليل البيانات و اختبار فروض ، كما يتضح مما يلي :

### ١/٩ – أسلوب الدراسة :

إعتمدت الباحثة علي الأسلوبين المكتبي والميداني في إعداد الدراسة وذلك علي النحو التالي :-

#### ١/١/٩- الدراسة المكتبية .

تهدف الباحثة من خلال هذا الأسلوب إلي بناء الإطار النظري للدراسة وذلك من خلال تجميع البيانات الثانوية عن طريق الإطلاع علي المراجع العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة والتي تمثلت في الكتب والبحوث والرسائل العلمية والدوريات والنشرات والمؤتمرات ، هذا بجانب الاستعانة بشبكة الإنترنت .

#### ٢/١/٩- الدراسة الميدانية .

تهدف الباحثة من خلال هذا الأسلوب إلي توفير البيانات الأولية والتي سوف يتم استخدامها وتحليلها لإغراض اختبار الفروض والتي تعد الأساس في التوصل إلي نتائج وتوصيات الدراسة.

وتتمثل هذه البيانات في استجابات مفردات عينة الدراسة لذلك سوف تقوم الباحثة بتجميع هذه البيانات عن طريق إجراء مقابلات شخصية مع القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات المكونة للعينة مستعينة في ذلك بقوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات .

<sup>١</sup> - اللوح ، أحمد أحمد عبد الله و أبو بكر ، مصطفى محمود و مرجع سبق ذكره ، (بدون ) . ص ٥١ - ٥٢

## ٢/٩ - حدود الدراسة :

يتمثل المجال التطبيقي للدراسة في الجامعات الحكومية المصرية ، ولكن سوف يقتصر التطبيق في الدراسة الحالية علي ثلاث جامعات فقط هم (جامعة القاهرة ، جامعة طنطا ، جامعة كفر الشيخ ) وذلك نظراً لكبر المجتمع (٣٨٤١ قائد أكاديمي ، ٧٢٧٣ قائد إداري) ، وإنتشاره الجغرافي وهو الأمر الذي يزيد من تكلفة الوصول لمفرداته ، لذا لجأت الباحثة مراعاةً لعامل الوقت والتكلفة إلي تضيق نطاق البحث ، كما اقتصرت أيضاً في بحثها داخل كل جامعة من الجامعات الثلاث السابقة علي إدارة الجامعة بالإضافة إلي أربع كليات فقط هي (التجارة ، الحقوق ، الهندسة ، الزراعة) .

وقد اختارت الباحثة الجامعات الثلاثة (جامعة القاهرة ، جامعة طنطا ، جامعة كفر الشيخ) حتي تكون العينة معبرةً عن مجتمع البحث حيث تمثل الجامعات المختارة الفئات الثلاثة للجامعات المكونة للمجتمع من حيث الحجم وتاريخ النشأة ، فقد اختارت الباحثة جامعة القاهرة لتعبر عن الجامعات الكبيرة والعريقة ، كما اختارت جامعة طنطا لتعبر عن الجامعات متوسطة الحجم والعمر ، في حين اختارت جامعة كفر الشيخ باعتبارها من أصغر الجامعات وأكثرها حداثة .

وقد اقتصرت الباحثة أيضاً علي كليات ( التجارة ، الحقوق ، الهندسة ، الزراعة ) وذلك لأرتباط مجالهم الأكاديمي بالتخطيط الاستراتيجي حيث عادةً ما يتطلب التخطيط الاستراتيجي الإلمام والمعرفة العلمية بالنواحي المالية والقانونية والإدارية والهندسية وشئون البيئة خاصةً المتعلقة بالموارد المادية كالأراضي والموارد الزراعية خاصةً وأنها تتضمن مدن جامعية وكليات تعتمد علي الموارد الزراعية كالطب ومستشفياته ، لذلك عادةً ما نجد للقيادات الأكاديمية والإدارية لهذه الكليات دوراً فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات ، كما يكون لهم دوراً بارزاً أيضاً في وضع المعايير الخاصة بالهيئة القومية للأعتماد والجودة .

هذا بالإضافة إلي أن كليتي التجارة والهندسة من أكثر الكليات من حيث المعرفة العلمية والتطبيقية بإدارة المعرفة سواء كمنهج إداري أو كمجال يعتمد بصورة رئيسية علي تكنولوجيا المعلومات ، لذلك وجدت الباحثة أنهم الأكثر أدراكاً للواقع العملي والأكثر معرفة علمية وتطبيقية مما يجعل آرائهم أكثر دقة وإثراءً للبحث .

## ٣/٩ - مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بجامعة القاهرة و جامعة طنطا وجامعة كفر الشيخ العاملة بإدارة الجامعة وكلٍ من كليات ( التجارة ، الحقوق ، الهندسة ، الزراعة) والبالغ عددهم ١٢٧٢ مسئول ، حيث يبلغ عدد القيادات الأكاديمية التي تحتل المناصب ( رئيس الجامعة ، نائب رئيس الجامعة ، عميد الكلية / المعهد ، وكيل الكلية / المعهد ، رئيس القسم العلمي أوالوحدة ) نحو ٣٧٤ قائد أكاديمي ، في حين يبلغ عدد القيادات الإدارية التي تحتل المناصب

الإدارية ( أمين الجامعة , أمين الكلية / المعهد , مدير عام , مدير إدارة , رئيس القسم الإداري ) نحو ٨٩٨ قائد إداري .

وقد اختصت الباحثة هذه الفئة بالدراسة لأن القيادات الإدارية والأكاديمية هم من تسند إليهم مسئولية التخطيط بأنواعه المختلفة , كما أنهم أكثر الفئات دراية بالواقع التطبيقي لكلاً من التخطيط الأستراتيجي وإدارة المعرفة في الجامعات ومؤسساتها التعليمية .

#### ٤/٩ - عينة الدراسة :

نظراً للإنتشار الجغرافي لمفردات مجتمع الدراسة وقيود الوقت والتكلفة , سوف تعتمد الباحثة في تحديد المفردات الخاضعة للدراسة علي أسلوبين : الأول هو الحصر الشامل للقيادات الأكاديمية والإدارية التي تحتل المناصب (رئيس الجامعة , نائب رئيس الجامعة , عميد الكلية / المعهد , وكيل الكلية / المعهد , أمين الجامعة , أمين الكلية ) وذلك لصغر عددهم والذي يبلغ ٧٠ مفردة فقط , أما الثاني فهو أسلوب العينات وسوف تطبقه الباحثة علي باقي القيادات الأكاديمية والإدارية وهي التي تحتل المناصب (رئيس القسم العلمي أو الوحدة , مدير عام , مدير إدارة , رئيس القسم الإداري ) والبالغ عددهم ١٢٠٢ مفردة , وقد إعتمدت في ذلك علي اختيار عينة عشوائية طبقية تم تحديد حجمها من خلال أستخدام المعادلة التالية <sup>(١)</sup> :

$$n = \frac{N (Z^2 \sigma^2)}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

$$n = \frac{1202 \times [(1.96)^2 \times (0.49)^2]}{[1202 \times (5\%)^2] + [(1.96)^2 \times (0.49)^2]} = 282 \text{ ( قائد )}$$

حيث أن : n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

σ : الأنحراف المعياري لمجتمع البحث <sup>(٢)</sup>.

e : ٥% مستوى المعنوية

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي ثقة ٩٥% وهي تساوي ١.٩٦

وعلي ذلك يكون العدد الأجمالي للمفردات التي سوف تعتمد عليها الباحثة في تجميع البيانات الأولية للدراسة هو ٣٥٢ ] وهو ناتج عن جمع مفردات الحصر الشامل (٧٠ مفردة ) ومفردات العينة

<sup>١</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن "بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وأختبار الفروض", الدار الجامعية , الإسكندرية, (٢٠٠٧). ص ٥٠٤ .  
<sup>٢</sup> - تم تقدير الأنحراف المعياري لمجتمع البحث , من خلال إجابات عينة مكونة من ٥٠ مفردة علي أحد أسئلة الاستقصاء .

العشوائية الطبقية (٢٨٢ مفردة ) [ وبالتالي ستكون عدد القيادات الأكاديمية بالعينة هو ١٣١ قائد , و عدد القيادات الإدارية هو ٢٢١ قائد .

#### ٥/٩ - أساليب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة وأختبار الفروض علي نوعين من البيانات اللازمة هما :

##### ١/٥/٩ - البيانات الثانوية:

قامت الباحثة بجمع البيانات الثانوية مُعتمدة على الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأحصائيات ذات العلاقة بقضية البحث ، والمتاحة بالجهات المعنية أو المنشورة علي المواقع الرسمية للجامعات ووزارة التعليم العالي .

##### ٢/٥/٩ - البيانات الأولية :

اعتمدت الباحثة في تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة علي توجيه قائمة أستقصاء موحدة لكل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية المكونة لعينة البحث وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية معهم (انظر قائمة الأستقصاء في الملحق رقم ٢).

و تتضمن قائمة أستقصاء ثلاثة أجزاء رئيسية تُمثل متغيرات الدراسة وهي :

- المجموعة الأولى : متطلبات إدارة المعرفة .
- المجموعة الثانية: إدارة المعرفة .
- المجموعة الثالثة : التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتداد الأكاديمي .

ولقياس المتغيرات محل الدراسة قامت الباحثة بإعداد مقاييس من خلال الإسترشاد بالمقاييس المستخدمة في بعض الدراسات السابقة وذلك مع إجراء بعض تعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية .

ولقد تضمنت قائمة الأستقصاء ٦٣ عبارة مقسمة علي ثلاث أجزاء رئيسية تغطي المتغيرات محل الدراسة حيث تقيس كل من المتغيرات المستقلة ( متطلبات إدارة المعرفة , ممارسات إدارة المعرفة ) ، والمتغير التابع ( التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتداد الأكاديمي) بالإضافة إلي خمس أسئلة متعلقة بالخصائص الديموغرافية للقيادات الأكاديمية والإدارية وذلك بغرض أختبار فروض البحث.

وقد راعت الباحثة في إعداد استمارات الأستقصاء ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً وأستخدام الأسئلة المغلقة المتعددة الإجابات بالأعتداد علي مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale ) لملاءمته لطبيعة الدراسة ولتسهيل عملية تفرغ وتحليل البيانات أحصائياً , كما راعت الباحثة أيضاً أن تتسم الأسئلة بالسهولة ووضوح الألفاظ , وتجنب الأسئلة الإيحائية التي تقود المستقصي منهم إلي إجابات معينة .

## ٦/٩ - أساليب القياس :

ولقد أشتملت الدراسة علي المقاييس التالية :

١/٦/٩ - مقياس متطلبات إدارة المعرفة : ويشمل العناصر التالية :

### أ- الثقافة التنظيمية :

قامت الباحثة بقياس هذا المتغير بالأعتماد بصورة رئيسية علي المقياس المستخدم في دراسة (ناجي ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> , وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية , ويتكون هذا المقياس من ٥ عبارات تقوم بقياس الثقافة التنظيمية من خلال أربع أبعاد رئيسية هي : ( القيم , المشاركة , التدريب و التطوير , التوجه بالعمل ) .

كما أنه يشتمل علي ٥ نقاط متدرجة من ( ١ : ٥ ) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق , بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق جدا , مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف , وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .

### ب- دعم الإدارة العليا :

قامت الباحثة بقياس هذا المتغير بواسطة مقياس تم إعداده من خلال الإسترشاد بالمقاييس المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة هي (العريقي ٢٠٠٨ , دروزة ٢٠٠٨ , Keeley 2004)<sup>(٢)</sup> وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية , ويتكون هذا المقياس من ٣ عبارات تقوم بقياس دعم الإدارة العليا من خلال بعدين رئيسيين هما :

▪ مدي اعتناق الإدارة العليا للمبادئ إدارة المعرفة .

▪ الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة .

كما أنه يشتمل علي ٥ نقاط متدرجة من ( ١ : ٥ ) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق , بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق جدا , مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف , وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .

### ج- تكنولوجيا المعلومات :

سوف تقوم الباحثة بقياس هذا المتغير بواسطة مقياس تم إعداده من خلال الإسترشاد بالمقاييس المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة هي ( دروزة ٢٠٠٨ , سلمان ٢٠٠٩ )<sup>(٣)</sup> وذلك

<sup>١</sup> - ناجي , خالد بدر, " نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات بدولة الكويت " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , (٢٠٠٩) .

<sup>٢</sup> - العريقي , بسيم قائد عبده, " دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية : بالتطبيق علي البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , (٢٠٠٨) .  
- دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .

- Keeley, Edward J. , op.cit , (2004) .

<sup>٣</sup> - دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .



بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية .  
ويتكون هذا المقياس من ٤ عبارات , كما يشتمل هذا المقياس علي ٥ نقاط متدرجة من ( ١ : ٥ )  
حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق , بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق جدا , مع  
وجود درجة محايدة في المنتصف , وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي .

### ٢/٦/٩ - مقياس إدارة المعرفة :

سوف تقوم الباحثة بقياس هذا المتغير بواسطة مقياس تم إعداده من خلال الإسترشاد بالمقاييس  
المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة هي (Keeley 2004 , دروزة ٢٠٠٨ , سلمان ٢٠٠٩ , ناجي  
٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها بما يتفق وطبيعة الدراسة الحالية .  
ويتكون هذا المقياس من ٢٣ عبارة تقوم بقياس إدارة المعرفة من خلال قياس خمس أبعاد أو ممارسات  
رئيسية هي :

- تشخيص المعرفة .
- إنشاء وتطوير المعرفة .
- تصنيف وتخزين المعرفة .
- النشر والمشاركة في المعرفة .
- استخدام وتطبيق المعرفة .

كما أنه يشتمل علي ٥ نقاط متدرجة من ( ١ : ٥ ) حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق علي الإطلاق  
, بينما يشير الرقم (٥) إلي موافق جدا , مع وجود درجة محايدة في المنتصف , وذلك وفقا لمقياس ليكرت  
الخماسي .

### ٣/٦/٩ - مقياس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي :

سوف تتناول الباحثة هذا المتغير بالقياس طبقاً لما ورد في دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي  
بجمهورية مصر العربية ( ٢٠٠٩ ) , لذا سوف تعتمد في قياسه علي النموذج المعد والمعتمد من قبل  
الهيئة القومية للاعتماد والجودة والذي يستخدم في عملية التقويم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي طبقاً  
للقواعد والمعايير الخاصة المحددة من قبل الهيئة .

وقد قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات لأغراض التحليل الأحصائي , حيث قامت بإجراء تغييرات  
في صيغة بعض الأسئلة لتحويلها من الصيغة المفتوحة إلي الصيغة المغلقة نظراً لما يتميز به هذا النوع

- سلمان , أحمد عيسي , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

<sup>1</sup> -Keeley, Edward J. , op.cit , (2004) .

- دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .

- سلمان , أحمد عيسي , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

- ناجي , خالد بدر , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

من الأسئلة من سهولة تحليله أحصائياً .  
كما سوف تعتمد في عملية القياس علي أسلوب التقييم المستخدم من قبل المراجعين المعتمدين والمحدد طبقاً للقواعد الهيئة القومية للأعتماد والجودة في دليل المراجعين المعتمدين لمؤسسات التعليم العالي (٢٠٠٩) والذي يشتمل علي خمس مستويات / أوزان علي النحو التالي :

- صفر = لا يتوافر
- ١ = أكبر من صفر وأقل من ٢٥%
- ٢ = من ٢٥% وأقل من ٥٠%
- ٣ = من ٥٠% أقل من ٧٥%
- ٤ = من ٧٥% إلي ١٠٠%

ويحتوي هذا المقياس علي ٢٨ عبارات تقوم بقياس التخطيط الاستراتيجي من خلال مؤشرين أو بعدين رئيسيين هما :

#### ■ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة : وتشمل المتغيرات التالية :

- الرؤية والرسالة .
- التحليل البيئي للمؤسسة التعليمية .
- الأهداف الاستراتيجية .
- الخطة التنفيذية .

#### ■ الوضع التنافسي للمؤسسة.

#### ٧/٩ - أدوات التحليل الأحصائي :

تتسم طبيعة بيانات هذه الدراسة بأنها متعددة المتغيرات ، كما أن أغراض التحليل وأختبار الفروض الخاصة بها تتطوى على التحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الأختلاف بين أكثر من متغير في نفس الوقت، وفي ضوء ما سبق كان من الضروري أن يتم تحليلها بأستخدام بعض الأساليب الأحصائية المناسبة للمتغيرات المتعددة.

ونظراً لتعدد الأساليب الأحصائية الخاصة بتحليل المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها فقد اعتمدت منهجية معالجة بيانات في هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتقدمة والمتوفرة في حزمة أساليب التحليل الأحصائي (SPSS) حيث تم اختيار بعض الأساليب الأحصائية المناسبة في ضوء طبيعة متغيرات الدراسة وعددها وأساليب القياس ونوع العينات المستخدمة في الدراسة من ناحية، وأغراض التحليل وأختبار الفروض من ناحية أخرى ، لذا تقرر أستخدم الأساليب والأختبارات الأحصائية التالية :

## ١/٧/٩ - أساليب تحليل البيانات Data Analysis Techniques :

سوف تقوم الباحثة بتحليل البيانات وأختبار فروض الدراسة من خلال استخدام الأساليب الأحصائية التالية :

### أ. أساليب التحليل الوصفي Descriptive analysis :

اعتمد الباحث على أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك في تحليل ووصف أستجابات المستقضي منهم والكشف عن مدى التمايز ووجود أختلافات بين أوجهات القيادات الأكاديمية والإدارية بأختلاف الجامعات التي ينتموا إليها نحو إدارة المعرفة والتخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الأعتداد الأكاديمي .

### ب. معامل الثبات كرونباخ Cronbach Reliability Coefficient :

لأختبار درجة الأعتدادية والثبات الخاصة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة والتي تتميز بتعدد البنود أو المتغيرات , وقد تم استخدام هذا المقياس في تحليل وتقييم الأعتدادية لتركيزه علي درجة التماسق والأنتساق الداخلي بين البنود أو المتغيرات المكونة للمقياس<sup>(١)</sup>.

### ج. أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis :

لأختبار الصلاحية الداخلية للمقاييس المستخدمة في الدراسة , حيث تم تطبيق طريقة تحليل المكونات الرئيسية Analysis Principal Components وذلك لأختبار وتقييم درجة الصلاحية الداخلية Internal Validity للمقاييس متعددة البنود والمستخدم في الدراسة الحالية.

ويعتبر أسلوب تحليل العناصر (المكونات) الأساسية Principal Components Analysis (PCA) من أكثر صور أسلوب تحليل العوامل استخداماً في البحوث الاجتماعية بصفة عامة . ويركز هذا الأسلوب على استخراج العوامل الرئيسية للمقياس الخاضع للأختبار وترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين في المتغيرات الأصلية الخاضعة للتحليل ومقارنتها بالأبعاد التي سبق أفترضها عند تصميم الأستقصاء وجمع البيانات ومن ثم تقييم درجة صلاحيتها الداخلية<sup>(٢)</sup> وبالتالي فإن التحليل العاملي يعمل علي تخفيض البيانات من جهة , وأقتراح الأبعاد

<sup>١</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن و المرسي , جمال الدين محمد , "مقياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء: مدخل منهجي تطبيقي " , المجلة العلمية للتجارة والتمويل , العدد الأول , كلية التجارة جامعة طنطا , (١٩٩٣).

<sup>٢</sup> ----- , مرجع سبق ذكره , ١٩٩٣ . ص ١٧٠

الحقيقية من جهة ثانية ، وترتيب هذه الأبعاد بشكل تنازلي وفقاً لمساهمة كل منها في تفسير التباين في المتغير الأصلي من جهة ثالثة .

#### د. أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis** :

وذلك للتمييز بين مجموعات الجامعات (جامعة القاهرة ، جامعة طنطا ، جامعة كفر الشيخ) الخاضعة للدراسة من حيث آراء القيادات العاملة بهذه الجامعات نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي وتحديد الأهمية النسبية لكل ممارسة .

#### هـ. أسلوب تحليل البروفيل **Profile Analsis** :

لتصوير الاختلاف أو التشابه بين مجموعات الجامعات (جامعة القاهرة ، جامعة طنطا ، جامعة كفر الشيخ) الخاضعة للدراسة من حيث آراء القيادات العاملة بهذه الجامعات نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي وتحديد الأهمية النسبية لكل ممارسة .

#### و. تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد :

يعتبر أسلوب تحليل الأنحدار المتعدد وتحليل الارتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة، وغالباً يتم استخدام هذين الأسلوبين معاً وذلك بغرض الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، لذا فقد استخدمتهما الباحثة لتحقيق الأغراض التالية :

- التحقق من مدي وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة ( متطلبات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (إدارة المعرفة) ، مع تحديد الأهمية النسبية لكل منها من حيث التأثير علي الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .
- التحقق من مدي وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (ممارساتها إدارة المعرفة) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي) ، مع تحديد الأهمية النسبية لكل من ممارسات إدارة المعرفة من حيث التأثير علي التخطيط الاستراتيجي .
- تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة ( متطلبات إدارة المعرفة ، إدارة المعرفة ، التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي).

#### ٢/٧/٩ - الأختبارات الأحصائية لفروض البحث:

أعتمدت الباحثة على عدد من الأختبارات الأحصائية المصاحبة لأساليب التحليل السابق الإشارة إليها وذلك لأختبار فروض الدراسة، ، وتتمثل الأختبارات الأحصائية لفروض الدراسة فيما يلي :

أ. اختبار  $\chi^2$  ، ومعامل كانونيكال **Canonical Correlation** : المصاحبين

لأسلوب تحليل التمايز المتعدد، وذلك بغرض اختبار مدى وجود تمايز بين مجموعات الجامعات (جامعة القاهرة ، جامعة طنطا ، جامعة كفر الشيخ) الخاضعة للدراسة من حيث آراء القيادات العاملة بهذه الجامعات نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي وتحديد الأهمية النسبية لكل ممارسة .

ب. اختبارات **T-Test** : مدى وجود اختلافات بين كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية فيما يتعلق بأدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي .

ج. اختبار **F-Test** واختبارات **T-Test** : المصاحبان لأسلوب تحليل الأنحدار وقد تم استخدامها بهدف اختبار :

- نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وممارسات إدارة المعرفة بصورة أجمالية وكلاً علي حدة وتحديد الأهمية النسبية لها .
- نوع وقوة العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية وكلاً علي حدة وتحديد الأهمية النسبية لها .

## ٩- خطة البحث :

أشتملت خطة هذا البحث على ستة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

### • الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .

والذي يتضمن الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة ، ثم مشكلة البحث وأهميته والأهداف المرجوة من إقامته والفروض المراد اختبارها ، كما يتناول أيضاً منهجية البحث والتي تشمل تحديد مجتمع وعينة البحث وأسلوبه والحدود التي تم في إطارها ، ومصادر ومقاييس وأساليب جمع وتحليل البيانات .

### • الفصل الثاني : إدارة المعرفة ومؤسسات التعليم العالي .

يهتم بالتأصيل النظري لإدارة المعرفة حيث تناول مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأهميتها ، كما يتناول أيضاً دراسة واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي موضحاً أهميتها ومبررات توجه مؤسسات التعليم العالي نحوها و المتطلبات والممارسات التي تقوم عليها، وتطبيقات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي والمعوقات التي تواجه تطبيقها .

### • الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .

يهتم بالتأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي حيث تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ثم يتناول التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و كأحد معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي

موضحاً أهميته والمراحل التي يقوم عليها والفرق بينه وبين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال كما اهتم هذا الفصل أيضاً بمحاولة التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من الناحية النظرية حيث يتناول ما أوضحته الادبيات والدراسات السابقة في هذا الشأن .

● **الفصل الرابع : الدراسة الميدانية .**

ويتعلق بالدراسة الميدانية حيث يتناول اجراء التحليل الأحصائي للبيانات الخاصه بأختبار الفروض ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج .

● **الفصل الخامس : نتائج و توصيات البحث.**

ويتم فيه استعراض لمخلص نتائج الدراسة و تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج , وتحديد التوجهات للأبحاث المستقبلية.

## الفصل الثاني

### إدارة المعرفة ومؤسسات التعليم العالي

١. مقدمة .
٢. تعريف المعرفة .
٣. الأصول المعرفية ( رأس المال الفكري ) .
٤. تعريف إدارة المعرفة .
٥. أهداف إدارة المعرفة .
٦. أهمية إدارة المعرفة .
٧. إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
  - دوافع مؤسسات التعليم العالي نحو التوجه بإدارة المعرفة.
  - أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي .
  - طبيعة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
  - ممارسات إدارة المعرفة .
  - متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .
  - تطبيقات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي .
  - معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

## الفصل الثاني

### إدارة المعرفة ومؤسسات التعليم العالي

#### ١- مقدمة :

لقد تنامي الأهتمام بالمعرفة نظراً لدورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية قادرة علي السعي لتحقيق التغيير الجذري للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها وهو الأمر الذي يمنح هذه المنظمات القدرة علي النجاح في ظل هذا الاقتصاد الديناميكي العالمي الجديد الذي يُعرف بإقتصاد المعرفة والذي يؤكد علي أهمية رأس المال الفكري وعلي التنافس من خلال القدرات البشرية<sup>(١)</sup> عن طريق السعي إلى أستثمار وتطوير رأسمالها المعرفي للإستفادة منه في إستغلال الفرص المتاحة<sup>(٢)</sup> .

ويعتمد المجتمع علي مؤسسات التعليم العالي في المساهمة بفاعلية في بناء المعرفة من خلال ماتوفره تلك المؤسسات من طاقات بشرية مبدعة وامكانيات علمية متقدمة<sup>(٣)</sup>, فهي كمؤسسات تعليمية تتركز مهمتها الرئيسية في قيامها بوظيفتين رئيسيتين هما: التعليم والبحث العلمي تعد المنتج الرئيسي للأصول الفكرية في الدول سواء من خلال خريجها أو من خلال البحوث المستمرة وما توفره من أبتكار للمعارف الجديدة والمتقدمة<sup>(٤)</sup> ولذلك توجه الدول المزيد من الأهتمام بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي في محاولة لتطويرها .

وتعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي , حيث أستطاعت أحداث نقلة نوعية في مستوي أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية وذلك يرجع إلي وجود نوع من الترابط والأنسجام ما بين عمليات إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات الجامعات , وهذا ما يؤكد (الوزيناني ٢٠٠٧) حيث ذكر بأنه يوجد قدر من التطابق بين المفهوم العملياتي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات الجامعة بصفتها منظمة معرفية<sup>(٥)</sup>.

لذا سوف يهتم هذا الفصل بالتأصيل النظري لإدارة المعرفة حيث سيهتم بتوضيح مفهومها والتعرف علي كل من ممارستها و أهميتها وأسباب التوجه إليها ومتطلبات تطبيقها , هذا بالإضافة إلي تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي , ولكن قبل التعرف علي المقصود بإدارة المعرفة سوف يتم أولاً تحديد ما المقصود بالمعرفة وماهي أنواعها وطبيعتها كأصل رأس مالي .

<sup>١</sup> -المحاميد , رباحراجميل , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٨ ) ص١٧ .

<sup>٢</sup> - ناصر , أكرم , " نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير " , المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي , دمشق , سوريا , ( ٢٠٠٦ ) .

<sup>٣</sup> - أبوالننادي , مرام فؤاد والكيلاني , أنمار مصطفى, " العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية " , آفاق علمية وتربوية , ( ٢٠١١ ) .  
<http://al3loom.com/?p=940>

<sup>٤</sup> - Birol , Cem and Dagli , Gkmen and Silman , Fatoş , op. cit, (2009) .p. 1721

<sup>٥</sup> -الوزيناني , جواهر عوض مصلح , " إدارة المعرفة : مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة " , مطلب تكميلي للنيل درجة الماجستير , كلية التربية , جامعة القريي , الملكة العربية السعودية , ( ٢٠٠٧ ) .ص٣



## ٢- تعريف المعرفة:

أظهرت الأدبيات المهتمة بالمعرفة وجود خلط بينها وبين بعض المفاهيم الأخرى التي تتعامل معها إدارة المعرفة خاصةً مفهومي البيانات والمعلومات , لذا كان من الأهمية تعريف المعرفة من خلال مقارنتها بهذه المفاهيم لتوضيح الفرق بينها وبين كل منها, وهو ما ستحاول الباحثة إيضاحه فيما يلي :

يُنظر إلي البيانات علي أنها " مادة خام تُعبر عن حقائق أولية غير مترابطة عادةً ما تكون في شكل أرقام أو رموز أو حروف ينقصها التنظيم " , وبالتالي فهي مجردة لا معني لها<sup>(١)</sup> , أما التدخل بالتبويب والتحليل والتلخيص والتنظيم لهذه البيانات بحيث تكتسب معني فإنها بذلك تتحول إلي معلومات<sup>(٢)</sup> لذلك يُعرّف ( إدريس ٢٠٠٥ ) المعلومات علي أنها " بيانات تم تشغيلها ومعالجتها وتقديمها بطريقة ذات دلالة ومعني لمُتلقيها بحيث تساعده علي اتخاذ القرار"<sup>(٣)</sup>,

أما التحول إلي المعرفة فيحدث عندما ترتبط هذه المعلومات بقرارات وأحكام معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة<sup>(٤)</sup>, لذا يُنظر إلي المعرفة علي أنها " تفسير المعلومات أستناداً إلي الخبرات والمهارات والقدرات والقيم مما ينتج الفهم الواضح للحقائق والأساليب والمبادئ ويمنح القدرة علي تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة " <sup>(٥)</sup> .

ويتضح مما سبق أن المعلومة ما هي إلا بيانات تم تنظيمها بحيث تعطي معني معين , وأن المعرفة ما هي إلا نتاج لتعريض هذه المعلومة لتفكير وأدراك الفرد وذاكرته الواعية واللاواعية بالإضافة إلي خصائصه العاطفية والحدسية وهو الأمر الذي يعطيها بعد آخر وفهم أعمق يجعلها قابلة للتطبيق والأستفادة منها في اتخاذ القرار<sup>(٦)</sup>, لذا يُعرف ( Lee 2007 ) المعرفة علي أنها " مزيج من الخبرة والقيم والبصيرة والمحتوي المعلوماتي للفرد التي توفر أطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة في أذهان العاملين في المنظمة, والتي غالباً ما تصبح جزء لا يتجزأ ليس فقط في وثائق أو قواعد المعلومات , ولكن أيضاً في الإجراءات والعمليات والممارسات التنظيمية "<sup>(٧)</sup> , ومن هذا التعريف يتضح أن نطاق المعرفة يتسع ليشمل كل ما هو غير ملموس بالمنظمة, ويتفق ( محمد ٢٠٠٦ ) مع ذلك حيث يري أن جميع الموارد غير الملموسة والتي تشتمل علي المعرفة التقنية والقدرات التنظيمية والإدارية والاتصالات والعلاقات الخارجية ..... إلخ , يمكن أختزلها في كلمة وأحدة هي المعرفة <sup>(٨)</sup>.

<sup>١</sup> - ماضي , اسماعيل سالم منصور , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠١٠ ) . ص ٤٣

<sup>٢</sup> - McCarthy , A.F. \_op. cit. (2006).p20

<sup>٣</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن , " نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة " , الدار الجامعية , الإسكندرية , ( ٢٠٠٤ - ٢٠٠٥ ) , ص ٦٩

<sup>٤</sup> - أبوخضير , إيمان سعود , " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات " , بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي " , معهد الإدارة العامة , المملكة العربية السعودية , ( ٢٠٠٩ ) . ص ٧

<sup>٥</sup> - أفندي , عطية حسين , " في سبيل البحث عن التميز : رأس المال الفكري وإدارة المعرفة , تحديد طبيعة العلاقة " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت ( ٢٠١٠ ) . ص ٢٦

6- Perrott , Bruce E., " A strategic risk approach to knowledge management " , Business Horizons , No (50).

(٢٠٠٧).p. 524

7- Lee , Hae-Young \_op. cit. (2007). p. 26

<sup>٨</sup> - محمد , محمد منير , " أثر بعض العوامل المحددة لاكتساب المعرفة الإدارية والفنية من الشريك الأجنبي في المشروعات المشتركة الدولية في مصر " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية , ( ٢٠٠٦ ) . ص ١٣

وقد أشار ( الكبيسي ٢٠٠٥ ) إلي أن من أهم ما يميز المعرفة عن المفاهيم الأخرى هو تعاضد دور الإنسان في بنائها , كما أوضح أنه بناء علي ذلك فإن الذكاء والتعليم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد هذا بالإضافة إلي الحس الشخصي الذي يعتبر طبقاً للأراء الفلاسفة القدامي أحد مصادر المعرفة<sup>(١)</sup>, وطبقاً لما أوضحه ( الكبيسي ٢٠٠٥ ) يتضح أن المعرفة تعتمد بصورة رئيسية علي الخصائص الشخصية للأفراد والتي تتميز بالتباين والعشوائية بدرجة كبيرة لذا فإن المعلومة الواحدة قد ينتج عنها معارف عديدة نتيجة لأختلاف إدراك وتفسيرات الأفراد لذات المعلومة نظراً لأختلاف خصائصهم الشخصية , بل أنها قد تولد معارف مختلفة لذات الفرد بأختلاف الزمن وهو ما يعطي للمعرفة ميزة هامة نتيجة لطبيعتها الشخصية وهي الوفرة والتعدد بالإضافة إلي الأبتكار والذي يعتمد علي الذكاء والخبرة والموهبة الشخصية .

ولقد تعددت التصنيفات بالنسبة للمعرفة نظراً لأختلاف المعايير التي تمت علي أساسها عملية التصنيف, ولكن من أكثر التصنيفات شيوعاً وقبولاً بين المهتمين بهذا الحقل هو تصنيف المعارف إلي :

■ **المعرفة الصريحة Explicit knowledge** : وتُعبّر المعرفة الصريحة أو الرسمية عن المعرفة التي توجد بشكل صريح من خلال توثيقها وتدوينها في أحد وسائل حفظ المعلومات مثل كتيبات أو منشورات أو تقارير أو قواعد البيانات ....إلخ.

■ **المعرفة الضمنية Tacit knowledge** : وتتضمن المعرفة الشخصية الغير الموثقة التي يحملها الفرد داخل عقله مثل الخبرات والمهارات والدراية الفنية , لذا فهي لاتأخذ الطابع الرسمي ومن ثم يصعب التعبير عنها والتوصل إليها , كما يصعب إدارتها ما لم تحول إلي معرفة صريحة<sup>(٢)</sup>.

### ٣- الأصول المعرفية ( رأس المال الفكري ) :

ظهر في الآونة الأخيرة توجهاً نحو اعتبار المعرفة كأحد عوامل الإنتاج الأساسية وذلك نظراً لكونها لبنة مهمة في العمليات الإنتاجية , وقد تعزز هذا المفهوم بعد دخول عصر تكنولوجيا المعلومات وانتقال المجتمعات إلي الأقتصاد المعرفي والذي ينظر فيه إلي المعرفة الخاصة بالمنظمة كأصل استراتيجي يطلق عليه رأس المال الفكري<sup>(٣)</sup>, والذي عرفه ( العمري واخرون ٢٠٠٦ ) بطريقة واضحة ومختصرة علي أنه وببساطة " كل فكر معرفي يمكن تحويله إلي ربح " <sup>(٤)</sup> .

ويكتسب رأس المال الفكري اهميته كأصل استراتيجي من دوره البارز في تحقيق أهداف المنظمة

<sup>١</sup> - الكبيسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص٢٦ , ٢٠ .

<sup>٢</sup> - Alan , Frost M., "The Different Types of Knowledge" (2010).

<http://www.knowledge-management-tools.net/different-types-of-knowledge.html>

<sup>٣</sup> - اللوزي , موسى , " إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز : مؤشرات ومعايير قياس الاداء الإداري العربي " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت , (٢٠١٠) . ص ٩٤

- Wang , Feng-Kwei and Wedman , John , *op. cit.* , (2005). p.117

<sup>٤</sup> - العمري , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , " المدخل لإدارة المعرفة " , دار المسرة , عمان , الاردن , (٢٠٠٦) . ص٧١

الأستراتيجية والتي من أهمها تحقيق وضع أستراتيجي وميزة تنافسية , فقد أوضح ( شحاته ٢٠٠٧ ) أن المعرفة تنطبق عليها خصائص الأصل الأستراتيجي نظراً لقدرتها علي تحسين المنتجات وإكساب المنظمة ميزة تنافسية <sup>(١)</sup> , أما (Lee 2007) فيري أن من أهم ما يُكسب رأس المال الفكري خصائص الأصل الأستراتيجي هي قدرته علي تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما يتضمنه من ملكية فكرية ذات الحماية القانونية مثل براءات الأختراع والعلامات التجارية .... إلخ <sup>(٢)</sup> .

في حين يري ( ناجي ٢٠٠٩ ) أن أهمية المعرفة كأصل أستراتيجي ترجع إلي أنها تمثل أستثماراً حضارياً أقتصادياً وإدارياً خاصة في ظل حالة عدم التأكد التي تمثل حافزاً لتكوين وإبداع معارف تنظيمية وإدارية تكون مصدراً هاماً للقيمة نتيجة لتحول وترجمة هذه المعارف - خاصة المهارات والقدرات العملية - وفقاً لعلاقات وتفاعلات معينة إلي سلوك تنظيمي وإداري فعال <sup>(٣)</sup> .

وتختلف المعرفة كأصل أستراتيجي عن أي أصل أو موجود آخر نظراً للطبيعة الشخصية المميزة لها والتي جعلتها تتعاطم بتفاعلها مع أي معرفة أخرى , وهو ما يعطي بعداً آخر وميزة خاصة للمعرفة كأصل أستثماري حيث أنها تتزايد وتنمو بالأستخدام علي عكس الموارد الملموسة الأخرى مما يزيد من حجم المعارف والتراكم المعرفي, وهو ما يعطي لإدارتها أهمية خاصة وصعوبة في التعامل مع هذا المورد غير الملموس ليس من قبيل الندرة ولكن من قبيل الوفرة <sup>(٤)</sup> والتي قد يصعب السيطرة عليها خاصة في ضوء حتمية زيادة دورانها للأستفادة من الأبداعات الناشئة من تطورها وتجدها والمزايا المتحققة من تولد القيمة <sup>(٥)</sup> , لذا كان من الأهمية ظهور إدارة المعرفة كفكر إداري خاص يهتم بكيفية تحقيق الكفاءة والفاعلية في إستغلال المعرفة كمورد أستراتيجي حيث تعمل علي الأستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة , والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها , مما يساهم في إضافة قيمة للمنظمة من خلال الأستثمار الأمثل لرأس المال الفكري , وتحويله إلى قوة أنتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة <sup>(٦)</sup> , وفيما يلي عرض لهذا الأسلوب الإداري حيث سنتناول الباحثة التأصيل النظري له بالأضافة بالأضافة إلي توضيح أهميته:

#### ٤- تعريف إدارة المعرفة :

لقد تعددت التعريفات والرؤي المختلفة لإدارة المعرفة مما يعكس حقيقة أن المهتمين بها ينتمون إلي حقول دراسية متباينة وأن إدارة المعرفة هي حقل بيني متعدد الأصول Multidisciplinary , وقد أكد

<sup>١</sup> - " إدارة المعرفة من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة " , (٢٠٠٩) .

<http://master2008.org/vb/showthread.php?t=985&page=2>

<sup>٢</sup> - Lee , Hae-Young , op. cit. (2007). p. 31

<sup>٣</sup> - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٣٠

<sup>٤</sup> - الكبسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ٨٥ , ١٣٥

<sup>٥</sup> - إبراهيم , محمد محمد , " إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية : للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية " , الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠١٠ - ٢٠١١ .

<sup>٦</sup> - مطيران , مطيران عبدالله , " إدارة نظم المعرفة : الرأس المال الفكري " , ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر الدولي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات , جامعة العلوم التطبيقية الخاصة , عمان , ٢٦-٢٧ / ٤ / ٢٠٠٦ . ص ٥

(دروزة ٢٠٠٨) ذلك حيث أوضح أنه بمراجعة الأدبيات المهمة بإدارة المعرفة يُلاحظ وجود العديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية التي تنتمي إلى حقول معرفية متعددة كعلم الاقتصاد , علم الاجتماع , علوم الحاسب والإدارة<sup>(١)</sup> , وهو ما أدى إلى أختلاف التعريفات لإدارة المعرفة وعدم التوصل إلى تعريف موحد لها وذلك بسبب أختلاف رؤية ووجهة نظر كلاً من هذه الحقول لطبيعة المعرفة والتي تتعكس بالتالي علي رؤيتهم إلى المدخل أو الأسلوب المناسب لإدارتها , ويمكن التمييز في هذا الإطار بين أربع مداخل هي :

أ- **المنهج الاقتصادي** : ينظر هذا المدخل إلى المعرفة من منظور أقتصاد المعرفة حيث يري أنها تمثل أحد الأصول أو الموارد الغير ملموسة للمنظمة التي ينبغي تعظيم الاستفادة منها , ومن ثم ينظر هذا المدخل إلى المعرفة كمرادف لرأس المال الفكري , لذلك عرف (بيزان ٢٠١٠) إدارة المعرفة علي أنها "استراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال الفكري"<sup>(٢)</sup> , كما أشار (أبوخضير ٢٠٠٩) إليها علي أنها " عمليه يتم بموجبها أستخراج وأستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلي قرارات تتصف بالكفاءة والفاعلية والأبتكارية من أجل أكساب المنظمة ميزة تنافسية"<sup>(٣)</sup> .

ب- **المدخل الاجتماعي** : ينظر هذا المدخل إلى المعرفة كحالة مستمرة تقوم علي عملية التعلم في إطار اجتماعي<sup>(٤)</sup> , ومن ثم يُنظر إلى إدارة المعرفة كعملية إجتماعية متكاملة ومعقدة تركز علي تدفق المعرفة من خلال التفاعل الإجتماعي بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية المختلفة بما يحقق التعلم والتشارك في المعرفة, ولهذا يعرفها (Coukos-Semmel 2002) طبقاً لهذا المدخل علي أنها "استراتيجية واعية لوضع المعرفة الضمنية والصريحة علي حد سواء في العمل من خلال خلق بيئة جيدة وأدوات التعلم وتعزيز استخدام المعرفة التنظيمية من خلال إدارة المعلومات والتعلم التنظيمي"<sup>(٥)</sup> .

ج- **المدخل التقني** : ينظر هذا المدخل إلى المعرفة علي أنها " شئ يُمكن تخزينه وتنظيمه وتداوله من خلال الأعتداع علي تكنولوجيا المعلومات " , لذا ينظر هذا المدخل إلى إدارة المعرفة علي أنها عملية دمج بين الأمكانيات الفنية وأدوات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الدعم للتعلم التنظيمي<sup>(٦)</sup> , ومن ثم يُعرف (McCarthy 2006) إدارة المعرفة علي أنها " العمليات والأجراءات التي تتحكم في أنشاء ونشر المعرفة من خلال دمج الهياكل التنظيمية والعنصر البشري مع التكنولوجيا من أجل الإستفادة بشكل أفضل من موارد المنظمة"<sup>(٧)</sup> , كما أشار (المحامييد ٢٠٠٨) إلى أنها " العمليات التنظيمية التي تهتم بمزج قدرات تقنيات

<sup>١</sup>- دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٨ ) . ص١٨

<sup>٢</sup>- بيزان , حنان الصادق, " إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو رؤية مستقبلية " , Cybrarians Journal, العدد (٢٢) , (٢٠١٠).  
<http://www.journal.cybrarians.info>

<sup>٣</sup>- أبوخضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٩ ) , ص٩

- Chou Yeh , Yaying Mary , op. cit. , (2005).p.36

<sup>٤</sup>- اللوزي , موسى, مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠).ص٩٤

<sup>٥</sup>-Coukos-Semmel , Eleni D. ,op. cit. , (2002).p31

<sup>٦</sup>- شحاته , محمد عبد المنعم خميس, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص١٤

<sup>٧</sup>- McCarthy , A. F. ,op. cit. , (2006).p24

تكنولوجيا المعلومات علي معالجة البيانات والمعلومات مع قدرات الأبداع والأبتكار لدي الأفراد" (١).

ويتضح مما سبق الأختلاف الجوهرى بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة , حيث يرى ( Massa and Testa 2009 ) أن إدارة المعلومات ما هي إلا عنصر من عناصر إدارة المعرفة بل هي الركيزة الأساسية لإدارة المعرفة والتي تعتبر بطبيعتها أكثر شمولية حيث تتعدى مستوي الأهتمام المجرى بالمعلومات إلي إدارة العمليات والسلوكيات التي تسمح للأفراد بتبادل وتحويل المعرفة وبالخلق والأبتكار , وبالتالي فهي تشمل الأفراد والتكنولوجيا والعمليات والثقافة (٢) , وهي علي عكس إدارة المعلومات تهتم أولاً برأس المال البشرى ثم بالتقنيات والتكنولوجيا(٣).

د- المدخل الإداري : طبقاً لهذا المدخل يُنظر لإدارة المعرفة بإعتبارها عملية إدارية تسعى إلي إكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية وذلك لأنها كمنهج منظم لتحديد وإمتلاك المعرفة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعظيم الأداء(٤) تهتم بإدارة وتبني سلسلة تدفق المعرفة ( شكل ٢ ) حيث تسعى إلي الوصول من مستوي البيانات إلي مستوي الحكمة والبصيرة (٥) والذي يُمكنها من تحسين قدرة المنظمة علي أتخاذ القرارات وزيادة الفاعلية التنظيمية , كما أنها كأسلوب إداري تقوم علي توجيه الموارد البشرية عبر سلسلة تدفق القيمة من خلال التركيز علي العنصر البشرى وما يمارسه من أنشطة .



Source: Kakabadse et.al (2003)<sup>(6)</sup> . p.85

### شكل (٢-١) : سلسلة تدفق المعرفة

وطبقاً لهذا المدخل يُعرف (شحاذاة ٢٠٠٦) إدارة المعرفة علي أنها " عملية إدارية تنظيمية قائمة علي التعامل مع كل أوجة المعرفة في بيئة المنظمة - سواء الضمنية أو الصريحة - بما في ذلك توليد المعرفة ومعالجتها وفرزها وتصنيفها - ثم تخزينها في قواعد المعرفة من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك مما يساهم في تحسين القدرات التنظيمية في التعلم والأبداع وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة(٧) , في حين أوضح ( صديق ٢٠٠٥ ) أنها "الأستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المعرفة المطلوبة وأبتكارها والسيطرة

<sup>١</sup> - المحاميد , رباح اجميل, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص٢٢

<sup>٢</sup> - Massa , Silvia and Testa , Stefania (2009),” A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector “, European Management Journal . Vol. 27, P.130

<sup>٣</sup> - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص٢٨

<sup>٤</sup> - اللوزي , موسى, مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص٩٥

<sup>٥</sup> - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص٢٧

<sup>6</sup> - Kakabadse , Andrew , Kakabadse , Nada K. and Kouzmin , Alexander, “ Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy “, Journal of Knowledge Management , Vol.7 , No(4) , (2003) . p.85

<sup>٧</sup> - شحاذاة , فراس خضر, " إدارة المعرفة لتحسين جودة الخدمات الطبية : دراسة تطبيقية علي المستشفيات الجامعية " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس (٢٠٠٦) . ص٢٨

عليها وتنظيم المهارات الأساسية اللازمة للتعامل معها وجعلها في صورة صالحة للاستخدام في بيئة المنظمة وتوفيرها في الصورة الملائمة وللشخص المناسب وفي الوقت المناسب الذي يساعد علي الاستفادة منها وبناء المعارف عليها بما يساعد علي تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية" (١) .

وسوف تتناول الباحثة في دراستها الحالية إدارة المعرفة طبقاً للمدخل الإداري وذلك لأنها تري أنه المدخل الأكثر شمولاً حيث يشمل ضمناً كل المداخل السابقة , فإدارة المعرفة كأسلوب إداري تقوم علي تحقيق الأهداف من خلال استغلال موارد المنظمة وهي المعرفة ( المدخل الاقتصادي ) , وتوجيه مواردها من خلال أنشطة اجتماعية تتعامل مع العنصر البشري ( المدخل الاجتماعي ) , بالأعتماد علي تكنولوجيا المعلومات (المدخل التكنولوجي) .

ولهذا تُعرف الباحثة إدارة المعرفة علي أنها " أسلوب إداري يقوم علي دمج موارد المنظمة من تكنولوجيا والعمليات والعنصر البشري والثقافة من أجل توفير المعرفة لمستخدميها في الوقت وبالكيفية الملائمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية وذلك من خلال العديد من الإجراءات تتعلق بتشخيص وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة بما يؤدي إلي الأبداع والأبتكار ويُعظم الاستفادة من معارف المنظمة ويحقق قيمة مضافة لها " .

## ٥- أهداف إدارة المعرفة :

من خلال التعريفات السابقة نجد أنه بغض النظر عن أي من المداخل التي يتم استخدامها للنظر إلي المعرفة فإن إدارة المعرفة تقوم علي عدد من الأهداف والمبادئ الرئيسية هي :

- توفير المعرفة لمستخدميها بالكفاية والكيفية الملائمة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
- تحقيق التشارك في المعرفة بين أفراد المنظمة .
- المساهمة في تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم فيها .
- تعظيم كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي .
- تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة (٢) .

## ٦- أهمية إدارة المعرفة :

قد أظهرت الأدبيات الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة والتي إستمدتها من تطبيقها في الواقع العملي والذي أسفر عن تحقيق العديد من المزايا من أهمها إكساب المنظمة ميزة تنافسية والتي ترجع كما يري (العريفي ٢٠٠٨) إلي قدرة إدارة المعرفة علي تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المنظمات , هذا

<sup>١</sup>- صديق , محمد جلال سلمان , " أثر الثقة التنظيمية علي إدارك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية " , ( ٢٠٠٥ ) , ص٦  
<sup>٢</sup>- العريفي , بسيم قائد عبده, مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٨ ) . ص٥٨

بالإضافة إلي تحسين نوعية قوة العمل من خلال بناء قدراتهم المهارية (١) , في حين يري ( العمري واخرون ٢٠٠٦ ) أنها ترجع إلي ما تسعى إليه إدارة المعرفة من تحقيق الأنتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة بالمنظمة ومحاولة تضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين مزاياها التنافسية(٢) وهو الأمر الذي عادةً ما يتحقق نتيجة لقدرة إدارة المعرفة علي توفير إدارة جيدة للذاكرة التنظيمية (٣) .

وقد أوضح (الكبيسي ٢٠٠٥ ) أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من أنها عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها , وبالتالي فهي قادرة علي تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة من خلال ما توفره من إطار عمل يهتم بصورة أساسية بالتركيز علي المحتوى المعرفي للمنظمة وهو الأمر الذي يسهم بدوره في تعظيم القيمة المعرفية للمنظمة هذا بالإضافة إلي تعزيز قدرة المنظمة علي تحسين الأداء التنظيمي المعتمد علي الخبرة والمعرفة(٤) .

أما (Du Plessis 2007) فقد أهتمت بتوضيح أهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري قادر علي أن يمنح المنظمة القدرة ليس فقط علي أستغلال الطاقات الفكرية الخاصة بالأفراد لتحقيق الأبتكار بل يتعدى ذلك للسعي إلي خلق بيئة مواتية له من خلال التأثير علي فلسفة العمل والأستراتيجيات المستخدمة , وقد أشارت (Du Plessis 2007) ايضاً إلي طبيعة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الأبتكار حيث أوضحت أنه يتلخص في ثلاث محاور رئيسية تهدف جميعها إلي تحقيق التعلم المستمر وتبادل الأفكار حيث يهتم المحور الأول والثاني منها بالسعي لتحقيق التمكين في تقاسم وتسجيل المعرفة الضمنية والتمكين للحصول علي المعرفة الصريحة , أما المحور الثالث فيقوم علي تحقيق التمكين للتعاون الداخلي والخارجي بين عناصر بيئة المنظمة داخل وعبر الحدود التنظيمية (٥) .

وقد أظهرت الأدبيات أيضاً دور إدارة المعرفة في تحقيق القيمة المضافة حيث أوضح كل من ( Birol et.al 2009 ) دور إدارة المعرفة كعملية منهجية لتوجيه الرصيد المعرفي للمنظمة لإضفاء قيمة مضافة من خلال تحقيق التشارك المعرفي وإستغلال المهارات والخبرات لتوليد معارف جديدة ومبتكرة(٦) , أما(العريقي ٢٠٠٨) فقد أهتم بتوضيح الدور الأستراتيجي لإدارة المعرفة الخارجية في تحقيق الترابط بين الأعضاء المكونة لسلسلة القيمة حيث يتيح حسن الأتصال الذي توفره إدارة المعرفة بينهم تحقيق العديد من المزايا التنافسية والتي من أهمها:( الأستجابة الفورية والسريعة لرغبات العملاء , تخفيض وقت دورة

١- -----, المرجع السابق, (٢٠٠٨) . ص٥٢-٥٤

٢- العمري , غسان والعي , عبدالستار وقنديلي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص٣٩-٤٠

٣- سلمان , أحمد عيسى, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ١١

٤- الكبيسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص٤٢-٤٣

5- Du Plessis, Marina , “ The role of knowledge management in innovation “, Journal of Knowledge Management , Vol. 11, No. (4) , ( 2007 ) .

6- Birol , Cem , Dagli , Gokmen and Silman , Fatoş , op. cit., (2009) .1272

- بيزان , حنان الصادق , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .

تطوير المنتج , تخفيض التكاليف , إلغاء المراحل غير الضرورية في عملية التصنيع , زيادة منحنى التعلم<sup>(١)</sup>.

في حين أكد (صديق ٢٠٠٥) علي الدور الهام لرأس المال الفكري وإدارة المعرفة علي تعظيم القيمة السوقية للمنظمة , كما أشار إلي ما توصلت إليه العديد من الدراسات حول التأثير الجوهري لإدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة بما في ذلك تحسين مستوى جودة المنتجات والأستخدام الفعال للمعارف المتاحة , والمحافظة علي العملاء الحاليين وزيادة الحصة السوقية هذا بالإضافة إلي دورها الفعال في تخفيض الوقت اللازم ومنع الإزدواجية في أداء المهام<sup>(٢)</sup> .

وفيما يتعلق بقدرة إدارة المعرفة علي مواجهة التغيرات البيئية التي تواجه المنظمة , قد أشار (McCarthy 2006) إلي قدرة إدارة المعرفة علي معالجة القضايا الحرجة المتعلقة بالتكيف التنظيمي والقدرة علي البقاء والأستمرارية نتيجة إلي قدرتها علي تحسين كفاءة العمليات التنظيمية وماتوفره من معالجة للمعلومات<sup>(٣)</sup> , في حين ذكر (سلمان ٢٠٠٩) أن إدارة المعرفة تعد أداة رئيسية في ظل تغيرات البيئة الأقتصادية والسياسية حيث تأتي لتساعد المنظمات علي زيادة الأنتاجية وتحقيق نقلة نوعيه في التعامل مع أستراتيجيات الموارد البشرية وإكسابها المرونة المطلوبة للتعامل مع البيئة المحيطة, كما قد أشار أيضاً إلي أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من قدرتها علي تحقيق الأنسحاب المنظم **Organized Abandonment** كأحد أشكال المرونة في حالة تعرض الأسواق إلي نوبات من التغيرات الجذرية<sup>(٤)</sup> , أما (شحادة ٢٠٠٦) فقد أوضح أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأستقرار والثبات التنظيمي **Organizational Stability** للمنظمات بالإضافة إلي زيادة أنتاجية عامل المعرفة نتيجة لزيادة التمكين<sup>(٥)</sup> .

وقد أوضح (Birol et.al 2009) أن إدارة المعرفة بما توفره من معلومات ومعارف تمنح المنظمة القدرة علي : ( زيادة فاعلية القرار وتخطيط الوقت , زيادة جودة المنتج , تقاسم المعرفة بين الأفراد , وزيادة التفاعل بين العاملين , والوقاية من العاملين غير المتعلمين )<sup>(٦)</sup> .

أما (Lee 2007) فقد أشار إلي أنه من خلال إستعراض الأدبيات وجد أن المنظمات تميل إلي تطبيق أستراتيجيات إدارة المعرفة رغبةً في تحقيق العديد من فوائد هي: ( تجنب القيادات للأخطاء التنظيمية المكلفة - السرعة في حل المشكلات - أبتكار أعمال جديدة - زيادة معدل التطوير والأبتكار)<sup>(٧)</sup>.

<sup>١</sup> - العريقي , بسيم قائد عبده , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٥١

<sup>٢</sup> - صديق , محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ٥ - ١٦

<sup>٣</sup> - McCarthy , A. F, *op. cit.* , (2006).p24-25

<sup>٤</sup> - سلمان , أحمد عيسى, مرجع سبق ذكره, (٢٠٠٩) . ص ٢٥ - ٣٢

<sup>٥</sup> - شحادة , فراس خضر , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص ٣٥

<sup>٦</sup> - Birol , Cem and Dagli , Gkmen and Silman , Fatoş, *op. cit.* , (2006).p1271

<sup>٧</sup> - Lee , Hae-Young , *op. cit.* , (2007). p.37



## ٧- إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

مؤسسات التعليم العالي كمنظمات تهتم أساساً بتقديم منتج معرفي تعد من الناحية النظرية بيئة ملائمة لإدارة المعرفة لذلك كان من المتوقع أن تكون هي أولي المنظمات تبنياً لها , ولكن علي الرغم من ذلك يعد مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً حديثاً في مؤسسات التعليم العالي خاصة من الناحية التطبيقية. ونظراً لحدائثة تطبيق هذا الأسلوب الإداري في المؤسسات التعليمية فقد صاحب التوجه نحو إدارة المعرفة اهتمام الباحثين بوضع تعريف لها , حيث عرفها (Petrides & Nodine 2003) بأنها "إطار أو طريقة تُمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات والمشاركة بمعارفهم الخاصة مع الآخرين مما ينتج عنه سلوكيات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"<sup>(١)</sup>, أما ( أبو خضير ٢٠٠٩ ) فقد حاولت استنتاج تعريف يتلاءم مع واقع مؤسسات التعليم العالي حيث عرفتْها علي أنها " جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية في شكل فرقاً وجماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة تؤدي بشكل تلقائي إلي أحداث مشاركة وتبادل لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية ( معلومات ، معارف ، مهارات ، خبرات ، قدرات ) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي بالمنظمة ويعمل علي تطوير الأداء الفردي والتنظيمي " <sup>(٢)</sup>.

وللتعرف بصورة أكثر وضوحاً علي إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي سوف تقوم الباحثة بتناول النقاط التالية :

### ١/٧- دوافع مؤسسات التعليم العالي نحو التوجه لتطبيق إدارة المعرفة :

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تدفع مؤسسات التعليم العالي نحو التوجه لتطبيق إدارة المعرفة أولها ما أوضحه (اللحج ٢٠٠٩) من أن مؤسسات التعليم العالي من الضعف بحيث يعاب عليها محدودية الدور الذي تلعبه في خدمة المجتمع وتنمية البيئة<sup>(٣)</sup> وهو ما لا يتفق مع أهمية الدور الاجتماعي الذي يجب أن تؤديه الجامعة للمجتمع , كما لا يرقى إلي الدور المزوج الذي تؤديه هذه الجامعات في بعض الدول المتقدمة والذي تعدي دورها الخدمي كمصدر لإمداد المجتمع بالمعارف والخبرات إلي دور المنتج للسلع والخدمات لتصبح الجامعة جامعة منتجة *Productive University* تهتم باقامة المشروعات الإنتاجية وهو الأمر الذي أدى إلي ضرورة توجه تلك الجامعات لإدارة المعرفة سواء للإرتقاء بها وزيادة ترابطها بالمجتمع أو لمحاولة مواجهة المشكلة التي فرضها تحول هذه الجامعات إلي جامعات منتجة وهي تعقد الهياكل التنظيمية وما ترتب عليها من صعوبة تدفق المعلومات عبر هذه

<sup>١</sup> - Petrides , Lisa A. and Nodine , Thad R., "Knowledge Management in Education : Defining The Landscape " , Institute For The Study Of Knowledge Management In Education , Mirada Road , (2003). p.10

<sup>٢</sup> - أبو خضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) , ص ١٣-١٤

<sup>٣</sup> - اللحج , أحمد أحمد عبد الله , " تفعيل العلاقة بين مؤسسات البحث العلمي وقطاع الأعمال لخدمة أهداف التنمية " , ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر العلمي الأول لتسويق البحوث الجامعية التطبيقية : البحث العلمي في خدمة الصناعة , جامعة المنوفية , ٧ أكتوبر ( ٢٠٠٩ ) . ص ٣

الهيكل التي تتميز بتداخل العلاقات التنظيمية بين أقسامها المتعددة (الإدارية والأكاديمية والأنشائية)<sup>(١)</sup>.

كما أوضح ( Reid 2000 ) أن توجه الجامعات نحو أنتهاج الأساليب الإدارية المستخدمة في عالم الأعمال والتي تركز علي قضايا الجودة ألزم الجامعات بالتوجه نحو إدارة المعرفة كأحد الاستراتيجيات القادرة علي السعي لتحقيق المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التنافس علي الطلاب والموارد المحدودة خاصة وأنه أصبح أمراً حتمياً بعد ما عانتها الجامعات من قيود الميزانية وأنخفاض الدعم المالي الحكومي بالإضافة إلي الضغوط التنافسية الناتجة عن العلاقة المستحدثة بين التعليم وتكنولوجيا المعلومات والأسواق العالمية والتي أدت إلي ظهور مفهوم جديد لدور وطبيعة الجامعة يعتمد علي التوجه التجاري وتسليع الخدمة التعليمية كوسيلة جديدة ومبتكرة للمنافسة وتوليد الدخل<sup>(٢)</sup>.

ويري (العتيبي ١٤٢٨ هـ) أن الجامعات تحتاج إلي التوجه نحو إدارة المعرفة كأسلوب إداري خاصة في ظل ما تواجهه من الضغوط الاجتماعية المتزايدة نحوها لتحسين الأداء ومعالجة ما أوضحه الواقع العملي من وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور والتي من أبرزها: ضعف الارتباط بين التعليم الجامعي والقطاع الخاص واحتياجات التنمية , ضعف نظام القبول والتسجيل والتوسع في التعليم العالي , الافتقار للتنسيق بين الجامعات , القصور في إعداد وتطوير عضو هيئة التدريس , ضعف الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس , أما فيما يختص بالبحث العلمي فمن الأسباب التي تدعو إلي التوجه نحو إدارة المعرفة ضعف الإنفاق على البحث العلمي وعدم وجود استراتيجية للبحث العلمي أو سياسة بحثية توجه الأنشطة والبرامج المختلفة<sup>(٣)</sup> بالإضافة إلي وجود فجوة في منظومة البحث العلمي بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الصناعية وذلك بسبب اختلاف ثقافة البحث العلمي بين المؤسسات الأكاديمية غير الهادفة للربح وتلك المؤسسات<sup>(٤)</sup>.

أما ( باشيوه ٢٠٠٩ ) فيري أن إدارة المعرفة كأحد عناصر إدارة المستقبل علي درجة كبيرة من الأهمية وينبغي علي مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية التوجه بها لأنها أداة فعالة لعلاج الفجوة الرقمية بين المجتمعات المتقدمة والنامية في العلوم والتقنيات الأكاديمية<sup>(٥)</sup>, وهو ما قد أوضحه (McCarthy 2006) والذي أكد علي حاجة مؤسسات التعليم العالي إلي إدارة المعرفة خاصة في ظل التوجه نحو إنشائها إلكترونياً وذلك لكي تعمل علي تنمية الموارد الفكرية والأكاديمية بشكل أكثر كفاءة خاصة في ظل القصور التي تعاني منه من هذه المؤسسات في إستغلال بعض الموارد الفكرية نتيجة لتباين فاعلية الأساليب الإدارية التي تدار بها الأشكال المختلفة من هذه الموارد<sup>(٦)</sup>.

1 -Biol , Cem and Dagli , Gökmen and Silman , Fatoş, op. cit , (2006).p.1272

2 -Coukos-Semmel , Eleni D. , op. cit , (2002).p.1-2

- Reid , Ian C." The web, knowledge management and Universities " , (2000).

<http://ausweb.scu.edu.au/aw2k/papers/reid/paper.html>

٣- العتيبي , ياسر بن عبد الله بن تركي , مرجع سبق ذكره , (١٤٣٧ هـ) .ص١٦-١٧

٤- شحاته , محمد عبدالمنعم خميس , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص١٨

٥- باشيوه , حسن عبد الله , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

6 - McCarthy , A. F. op. cit , (2006).p1

وقد ذكر ( الصاوي 2007 ) عدة ضرورات لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية حيث أوضح حاجة هذه الجامعات إلي اتصالات سريعة بسبب كبر اعداد المنتسبين إليها , وتنوع الأنشطة الجامعية وترابطها , وكثرة وتنوع وتربط الجهات التي تتطلب متابعة سريعة ودقيقة مثل : قاعات التدريس , المختبرات , المستودعات , هذا بالإضافة إلي الحاجة إلي توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة والحد من الإزدواجية بتوفير قاعدة بيانات مركزية تخضع لقواعد الأمان والسرية طبقاً لإحتياجات الجامعة<sup>(١)</sup>.

كما أشار ( حنونة و العوضي ٢٠١١ ) لبعض دوافع مؤسسات التعليم العالي نحو التوجه لتطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة والتي من أهمها:

- المحافظة على الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب ومعدلات التخرج.
- التوسع في تقديم خدمات التعليم الإلكتروني.
- المنافسة على مستوى المحلي والدولي لتلبية الأحتياجات الطلابية دون التقيد بحدود الوقت والمكان.
- المحافظة على القوى العاملة في مجال التقنية<sup>(٢)</sup>.

## ٢/٧- أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي :

ترجع أهمية إدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي إلي فرضية أساسية وهي أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية , كما أنها تكسبها القدرة علي البقاء في ظل اقتصاد سريع التغير من خلال ما تمنحه إدارة المعرفة لهذه المؤسسات من القدرة علي الأبتكار والتنافسية من الناحية التكنولوجية<sup>(٣)</sup> .

ويضيف ( باشيوة ٢٠٠٩ ) إلي ذلك أن نظام إدارة المعرفة يُمكن مؤسسات التعليم العالي من إدارة المخاطر التي قد تواجهها , كما أنه يتيح أيضاً للإدارة الأكاديمية إجراء مراجعة شاملة لجميع أوضاعها مما يمنحها التحكم في المخاطر وأكتشافها قبل الوقوع<sup>(٤)</sup> , هذا بالإضافة إلي ما يقوم به من مسؤوليات إدارية أخرى والتي من أهمها التسويق المؤسسي حيث يعمل علي جذب الطلاب المتوقعين وامدادهم بالمعلومات حول مصادر وبرامج المؤسسة.

كما أوضح ( McCarthy 2006 ) أيضاً أهمية إدارة المعرفة في الجامعات من حيث قدرتها علي تحقيق التمكين الفني والتقني Technical Enablers من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تُدعم

<sup>١</sup> - الصاوي، ياسر، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " ، دار السحاب للنشر، والتوزيع، القاهرة.(٢٠٠٧)، ص٧٢

<sup>٢</sup> - حنونة ، سامي و العوضي ، رأفت محمد ،"تطبيقات في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : إطار فكري"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة ، فلسطين ، ( ٢٠١١).

<sup>٣</sup> - Lee , Hae-Young , op. cit, (2007). p. 4

<sup>٤</sup> - باشيوة ، حسن عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) .

الأستخدامات التعليمية , وأيضاً من حيث قدرتها علي تدعيم عملية التعلم والأنشطة الطلابية من خلال نماذجها الأكاديمية المختلفة التي تعمل علي أحداث التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلي قدرتها علي تحقيق أستمراية العمليات الحيوية داخل المؤسسة والتي تعكس التفاهم والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين بما يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي<sup>(١)</sup> .

وقد أهتم ( الصباغ ٢٠٠٢ ) بتوضيح الدور الفعال لإدارة المعرفة في إحداث عملية التعلم الديناميكي التي تحمي الموارد الذهنية للمنظمة من الإندثار وتضيف إلي ذكاء المنظمة وتكسبها المزيد من المرونة<sup>(٢)</sup> , في حين أهتم (Coukos-Semmel 2002) بتوضيح الدور الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق النجاح التنظيمي من خلال الأعتتماد علي المعرفة الكلية المجمععة faculty-Generated Knowledge بالإضافة إلي الوسائل التقليدية لأكتشاف ونقل المعرفة في مضاعفة برامج الأكاديمية للجامعة<sup>(٣)</sup> , أما (Alexandropoulou et.al 2008) فقد أشارت إلي أن تبني أستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعمل على تقصير دورة تطوير المنتج التعليمي مثل: (المناهج , والأبحاث العلمية) , كما يعمل علي تقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل مما يزيد من أهميته خاصة في ظل قدرته علي تخفيض التكاليف<sup>(٤)</sup>.

وقد أوضحت (Golden 2009) أهمية ما توفره إدارة المعرفة من القدرة علي تحقيق الكفاءة المتزايدة Heightened Efficiency والتي تشمل زيادة الكفاءة في التعيين والتواصل بين الأكاديميين والطلاب , هذا بالإضافة إلي تحسين أداء الطلاب والذي يتحقق نتيجة لما تتيحه إدارة المعرفة من سهولة الوصول إلي المعلومات التي تساعد الطلاب على بناء مهاراتهم<sup>(٥)</sup>.

إما (ناصر ٢٠٠٦ ) فقد أوضح أهمية إدارة المعرفة في تفعيل عملية البحث والتطوير حيث أشار إلي أنها تعمل علي تنظيم المعرفة بالكيفية التي تساعد علي سهولة تحول المعرفة إلي التطبيق العملي, كما اشار أيضاً إلي دورها الحيوي في أكتشاف الفجوات المعرفية من ثم تحديد المعارف الجديدة المراد الحصول عليها بالإضافة إلي تحديد العلاقة بين المعرفة المطلوبة والتوسع المطلوب في تحليل النتائج<sup>(٦)</sup>.

النتائج<sup>(١)</sup>.

<sup>1</sup> - McCarthy , A. F, *op. cit.* , (2006). pp. 6-8 , p.33

<sup>٢</sup> - الصباغ , عماد عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٢).

<sup>3</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D., *op. cit.* , (2002) . p.11

<sup>4</sup> -Alexandropoulou , Dionysia A, Angelis , Vasilis A and Maria Mavri , “ A Critical Review of the Impact of Knowledge Management on Higher Education “,The Open Knowledge Society. A Computer Science and Information Systems Manifesto, First World Summit on the Knowledge Society, WSKS 2008, Athens, Greece, September 24-26, 2008. Proceedings. Volume 19 of Communications in Computer and Information Science, pages 416-421, Springer, 2008..p.419

<sup>5</sup> - Golden , Carol L., *op. cit.* , (2009) . p.40

<sup>٦</sup> - ناصر . أكرم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص٨

وأخيراً قد أهتم ( العتيبي ١٤٢٨هـ) بالأشارة إلى عدد من الفوائد المجمعّة التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة المعرفة والتي من أهمها: تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء (١) .

### ٣/٧- طبيعة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

تكتسب إدارة المعرفة طبيعة خاصة في مؤسسات التعليم العالي وذلك نظراً للطبيعة الخاصة التي يتميز بها نشاط هذه المؤسسات والتي تعمل ضمن رؤيتين إدارية وأكاديمية تفرض علي إدارة المعرفة تحديات تتمثل في صعوبة تحقيق التكامل بين رؤية المؤسسة التعليمية وكل من الجانب التشغيلي والجانب الأكاديمي بها لتحقيق الاستخدام والتطبيق المثالي للمعرفة , وهو الأمر الذي جعل من الأهمية أن تسعى إدارة المعرفة لتكون نشاطاً تمكيني Enabling Activity قادر على تحقيق التغيير التحويلي Transformative Change للمؤسسة التعليمية , لذا نجد أن إدارة المعرفة للمؤسسات الأكاديمية تسعى إلى تحقيق ما يلي :

- دمج العمليات الإدارية والأكاديمية خلال رؤية وأستراتيجية القيادة.
- أداء العمليات الداخلية القائمة طبقاً لسياسات واضحة وإجراءات بسيطة و في نفس الوقت قادرة علي تحقيق كفاءة عمليات برنامج إدارة المعرفة المستخدم .
- تشجيع استخدام نماذج إدارة المعرفة التي تضمن أستمرة حيوية عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة وفي نفس الوقت تعكس التفاهم والمشاركة بين العمالة الإدارية بالكلية وأعضاء هيئة التدريس و تحسن عملية التعلم والنمو المؤسسي (٢) .

وتمتلك إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي هدف أساسي هو اكتشاف ونشر المعرفة وذلك نظراً لطبيعة هذه المؤسسات التي تقوم أساساً علي التعليم والتعلم بالأضافة إلي البحث والتطوير فأن هذا يفرض أن يتم تنظيم إدارة المعرفة كعملية مستمرة وبطريقة منفتحة تعتمد علي الأفكار الجديدة وتهتم بتحديد موقع إلتقاط ونشر المعارف والخبرات القادرة علي تحقيق كل من تحسين الأبتكار والأنتاجية التنظيمية (٣) .

وتقوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي علي مجموعة من الممارسات ضمن سياق تنظيمي محدد يعمل علي تحقيق التكامل بين ثلاث عناصر رئيسية هي : الأفراد ، العمليات ، وتكنولوجيا المعلومات وذلك في ضوء التكلفة المحدودة للمؤسسات التعليمية لتمكين تلك المؤسسات من أستثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فعالية لتدعيم عملية صنع القرار , وإتاحة الفرصة لتحسين

<sup>١</sup> - العتيبي , ياسر بن عبد الله بن تركي , مرجع سبق ذكره , (١٤٣٧هـ) .ص١٦

<sup>٢</sup> - McCarthy , A. F, *op. cit.* (2006).p33

<sup>٣</sup> - Wang , Feng-Kwei and Wedman , John , *op. cit.* , (2005). p117

-Biol , Cem and Dagli , Gkmen and Silman , Fatoş, *op. cit.* , (2006).p1269

نتائج الخدمة التعليمية بما يحقق الاستفادة القصوي للمجتمع التعليمي ككل<sup>(١)</sup> , ولكن لا بد وأن يلاحظ أن استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الفوائد المتوقعة من تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي مرتبط بقدرتها علي تحقيق السمات الأساسية الأربعة المرجوة منها وهي<sup>(٢)</sup> :

- الإدارة التعليمية دون التقيد بالورق .
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالمكان .
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالزمان .
- الإدارة التعليمية دون التقيد بالتنظيمات الجامدة .

كما يجب أن يكون استخدام المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لدعم ممارستها في التعليم العالي علي أساس برنامج يتناول المعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تتوافق مع مؤسسات التعليم العالي<sup>(٣)</sup> , وقد أوضح (المحاميد ٢٠٠٨) المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة في الجامعات حيث أشار إلي أهمية العمل علي توفير مستوي عالٍ من التسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support لتحقيق كافة الأهداف التعليمية , والتركيز علي التعليم Learning وتحقيق التعاون Collaboration والثقة Trust لما لها من تأثير علي كل من النوايا والسلوك والحفاظ علي مستوي مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل من أعضاء الهيئة التدريسية و يسهل عملية التبادل الحقيقي المفتوح والمؤثر للمعرفة , كما أكد علي مبدأي المركزية Centralization و الرسمية Formalization من منطلق أن التوليد المقنن للمعرفة يحتاج إلي المركزية بقدر احتياجه إلي الرسمية ولكن مع توفير مستوي عالٍ من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات , وقد أشار(المحاميد ٢٠٠٨ ) أيضاً إلي أهمية التركيز علي مبدأ السعي إلي توفير الخبرة الواسعة والعميقة Shapes Skills لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة بحيث تكون متنوعة وفي نفس الوقت عميقة أي مركزة ومتخصصة , هذا بالإضافة إلي التركيز علي مبدأ الأبداع التنظيمي Organizational Creativity من خلال تنمية و إستغلال المعرفة والأبتكارات التي يمتلكها أعضاء الهيئة التدريسية والعاملون لتحقيق مكاسب تجارية<sup>(٤)</sup> .

#### ٤/٧ - ممارسات إدارة المعرفة :

تقوم إدارة المعرفة علي عمليات أو ممارسات أساسية تتكامل فيما بينها وتعمل بشكل تتابعي حيث يعتمد كل منها علي العملية السابقة لها وفي نفس الوقت تُدعم العملية التي تليها وذلك بهدف إضفاء قيمة ومنفعة للمعرفة<sup>(٥)</sup> والتي يمكن تصنيفها في مؤسسات التعليم العالي إلي نوعين رئيسيين يندرج تحتها كل التصنيفات المتعارف عليها للمعرفة كما يتضح مما يلي :

<sup>١</sup> - Petrides , Lisa A. and Nodine , Thad R. ,op. cit. , (2006).p11

<sup>٢</sup> - الصاوي، ياسر، مرجع سبق ذكره، (٢٠٠٧).ص ٧٥

<sup>٣</sup> -McCarthy , A. F, op. cit. , (2006).p31

<sup>٤</sup> - المحاميد , رباح اجميل, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .ص ٢٣-٢٤  
<sup>٥</sup> - أبو النادي , مرام فؤاد والكيلاني , أنمار مصطفى, " العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية " , آفاق علمية و تربوية . ( ٢٠١١ ) .  
<http://al3loom.com/?p=940>

■ **المعرفة الأكاديمية :** تمثل الهدف الأساسي من المؤسسة التعليمية وتعتبر عن المعارف التي تتعلق بالعلوم الأنسانية والطبيعية بأختلاف أنواعها طبقاً لمجال التخصص الأكاديمي للمؤسسة التعليمية , وهي تشمل كلاً من المعارف الناتجة عن البحث الأكاديمي , بالإضافة إلى المعارف الناتجة عن الخبرة الأكاديمية والتي قد تُدرس من قبل الأكاديميين في المؤسسات التعليمية أو البحثية ويتعلمها الطلاب من خلال التدريس في الفصول الدراسية والكتب التعليمية " (١) أو تقدم في صورة خدمات استشارية .

وتوجد المعرفة الأكاديمية في شكلين هما : المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية , حيث تعبر المعرفة الصريحة عن المعارف المدونة في الوسائل التعليمية مثل الكتب والملازم .... وغيرها , في حين تعبر المعرفة الضمنية عن خبرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم الفنية .

■ **المعرفة التنظيمية :** هي المعرفة التي تتعلق بالأعمال الشاملة بالمؤسسة Knowledge Of The Overall Business Of Institution , والمعرفة التنظيمية توجد في شكلين أيضاً , هما : المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية , حيث تعبر المعرفة الصريحة عن المعارف المدونة في الذاكرة التنظيمية مثل الإجراءات وسياسات المنظمة وخطط العمل , في حين تعبر المعرفة الضمنية عن خبرات العاملين ومهاراتهم الفنية والتنظيمية (٢) .

ويتركز محور إهتمام عمليات إدارة المعرفة حول مصادر المعرفة وكيفية جعلها قابلة ومتاحة للاستخدام عند الطلب (٣) ويرجع ذلك إلى أن مجرد توفير المعارف من المصادر الداخلية والخارجية للمعلومات لايعني شيئاً بدون الممارسات أو العمليات التي تقننها وتُمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها سواء عن طريق تخزينها بهدف المحافظة عليها أو بهدف استرجاعها عند الحاجة إليها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام .

وقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه الممارسات (٤) , حيث يري ( اللوزي ٢٠١٠ ) أن برنامج إدارة المعرفة يتكون من ست مراحل هي : (تشخيص المعرفة , تحديد الأهداف المعرفية , توليد المعرفة , خزن المعرفة , توزيع المعرفة , تطبيق المعرفة ) (٥) , في حين أشار(ناجي ٢٠٠٩ ) أنها عبارة عن أربع ممارسات هي : ( تكوين المعرفة - صيانة المعرفة - توزيع المعرفة - مراجعة وتنقيح المعرفة) (٦) , كما قد قلصها آخرون إلى ثلاث مراحل ومنهم ( McCarthy 2006) الذي يري أنها تتكون من : ( بناء المعرفة, تحويل المعرفة , نشر المعرفة) (٧) .

وقد تميز نموذج Model of Institutional Knowledge Evolution Cycle والذي يري أن إدارة المعرفة تتكون من خمس مراحل هي : ( تطوير المعرفة , اكتساب المعرفة , تهذيب أو تنظيم

١ - "Rationality and Academic Knowledge " , (none) .

٢ - Coukos-Semmel , Eleni D. , op. cit. , (2002) . p. 36 , 11

<http://wiki.nus.edu.sg/display/aki/>

٣ - سلمان , أحمد عيسى, مرجع سبق ذكره, (٢٠٠٩) . ص٦٧  
٤ - الكبيسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص٥٩  
٥ - اللوزي , موسى , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص٩٥  
٦ - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص٤٢  
٧ - McCarthy , A. F. , op. cit. (2006).

المعرفة , توزيع ونشر المعرفة , عملية الرفع المعرفي ( Knowledge Leveraging ) حيث أضاف عملية الرفع المعرفي والتي تُعبر عن المرحلة التي تكون فيها المؤسسة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربع السابقة وبدأت في اكتساب ميزة ناتجة عن تحقق ناتج أعلى من مجموع استثمار المصادر المتاحة مما يحقق للجامعة عمليات تعلم أفضل ويزيد من عمليات الابتكار والأبداع وهو ما يطلق عليه الاستثمار المعرفي<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من الأختلاف السابق بين العلماء والباحثين حول ممارسات إدارة المعرفة إلا أن أغلبهم قد أشار إلي أن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة هي : ( تشخيص المعرفة, توليد المعرفة, خزن المعرفة , توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة ) وهو الذي سوف تعتمد عليه الباحثة في الدراسة الحالية , وفيما يلي عرض مختصر لهذه الممارسات :

### ١/٤/٧ - تشخيص المعرفة Knowledge Identification:

تهتم عملية التشخيص بتحديد الموقف المعرفي للمنظمة وذلك لاكتشاف مدي وجود قصور في مواردها المعرفية تستلزم الحاجة إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية , لذا يعد تشخيص المعرفة من الامور المهمة في أي برنامج لإداره المعرفة , فأضافةً إلي ما سبق يعد التشخيص الأساس الذي يتم علي ضوءه وضع السياسات والبرامج والعمليات الأخرى<sup>(٢)</sup>, كما أنه من أهم التحديات التي تواجه المنظمة لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف بصورة رئيسية علي دقة عملية التشخيص والتي قد تكون علي درجة من التعقيد بأن تصبح عملية ذات مراحل متعددة<sup>(٣)</sup>.

وقد اختلفت الأدبيات في المعيار الذي تعتمد عليه عملية التشخيص فقد أوضح (العمرى واخرون ٢٠٠٦) أنه يمكن التشخيص عن طريق القيام بمرحلة أولي تقوم علي وضع إطار عام للقيمة المضافة المطلوب تحقيقها من خلال إدارة المعرفة ثم اختيار مصادر المعرفة التي يُمكن أن تُزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة ومن ثم يتم تحديد المعرفة المراد إكتسابها والعمل علي اكتسابها وتنظيمها لتمكين العاملين من استخدامها والتشارك فيها<sup>(٤)</sup> , أما (دروزة ٢٠٠٨) فيري أن عملية التشخيص تنطوي علي تحديد الفجوة المعرفة Knowledge Gap من خلال مقارنة المعارف المتوفرة بالمنظمة مع المعارف المطلوب الحصول عليها للأداء المهام<sup>(٥)</sup>, بحيث يمثل الفرق الموقف المعرفي للمنظمة والذي يُعبر عنه مقدار الفجوة المعرفية سواء السلبية أو الأيجابية.

وتعتمد عملية التشخيص علي استخدام أدوات وأليات متعددة للاكتشاف والبحث , وقد أوضحت دراسة ( Birol et.al 2009 ) مدي فاعلية استخدام القياس المقارن الداخلي benchmarking في

١- المحاميد , ربا جزا جميل , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٢٩

٢- اللوزي , موسى , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص ٩٦

٣- دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٣٧

٤- العمرى , غسان والعي , عبدالستار وقنديلجي , عامر ابراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص ٤٠-٤١

٥- دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٣٧



الجامعات كأداة لتشخيص المعارف وعلاج النقص في المعرفة من خلال مقارنتها بمستوي معياري يُرجي الوصول إليه , كما ابرزت ( Birol et.al 2009 ) أيضاً دور الأبحاث وما تتضمنه من جلسات العصف الذهني كأحد الأدوات الهامة لعملية التشخيص للتعرف علي أوجه القصور في المعارف التنظيمية ولكنها أشارت إلي وجود صعوبات تواجه عملية التشخيص في الجامعات نتيجة لعدم استخدام هذه الأداة بالشكل الصحيح من قبل القيادات الأكاديمية حيث عادةً ما يتميز أداء هذه الأبحاث بالقصور سواء بسبب عددها غير الكافي أو لإفتقارها إلي التحليلات المفصلة بحيث تعجز عن إظهار ردود الفعل والآراء المتباينة للفئات الأكاديمية والإدارية حول الأبحاث من المعرفة التنظيمية<sup>(١)</sup>.

وقد أشار(العريقي ٢٠٠٨) لأهمية استخدام تحليل ( SWOT ) كأداة لتحديد الاحتياجات المعرفية للمنظمة حيث يؤدي إجراء هذا التحليل للقاعدة المعرفية الخاصة بالمنظمة إلي تحديد مصادرها من المعارف والقدرات مقابل الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي تواجهها ومن ثم تحديد الفجوة المعرفية . كما أنه أوضح أهمية خرائط المعرفة كأهم آداة من أدوات تشخيص المعرفة<sup>(٢)</sup>, لذا سوف يتم تناولها بشئ من التفصيل فيما يلي :

#### • خرائط المعرفة Knowledge maps:

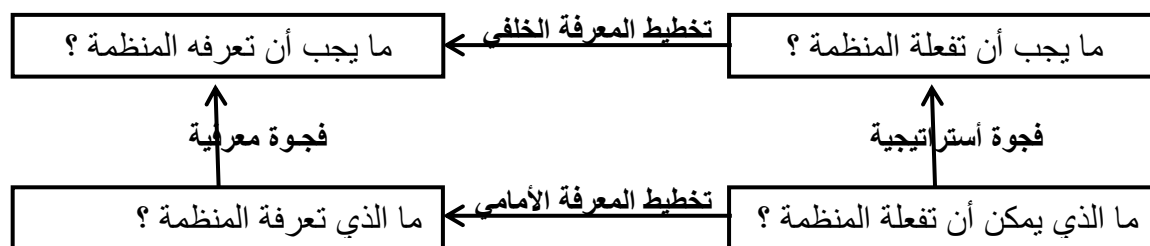
خرائط المعرفة عبارة عن رسم تخطيطي وملخص للمعارف الموجودة والمعارف المرجوة وسبل الحصول عليها . لذلك يري ( العمري وآخرون ٢٠٠٦) أنها توضح الموقف المعرفي للمنظمة من خلال تحديد أنواع المعرفة وعلاقتها وفهرسة المصادر الفكرية الموجودة بالمنظمة وربط ذلك بالأسراتيجية كخطوة أولي لتخطيط المعرفة<sup>(٣)</sup>, وهو ما أكده (العريقي ٢٠٠٨) حيث أوضح أن تخطيط المعرفة ومن ثم تحديد فجوة المعرفة وأساليب القضاء عليها لابد وأن يتم في ضوء استراتيجية المنظمة لذلك يتطلب تحديد المعرفة المطلوبة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ومقارنتها بالمعرفة الفعلية لتحديد كل من الفجوة المعرفية ( والتي توضح الفرق بين ما يجب علي المنظمة معرفته مقابل المعرفة الحالية ) والفجوة الاستراتيجية ( التي توضح الفرق بين ما يجب علي المنظمة عمله مقابل ما الذي تفعله المنظمة للحصول علي المعرفة ), وهنا يأتي دور كلاً من تخطيط المعرفة الخلفي الذي يهتم بتحليل الفجوة المعرفية ليحدد المعارف المطلوب الحصول عليها , وتخطيط المعرفة الأمامي الذي يهتم بتحليل الفجوة الاستراتيجية ليحدد ما يجب علي المنظمة فعله , وفي ضوء هذا التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات المنظمة علي توفيرها يتم تحديد أنواع المعارف التي يجب أن تُطور أو تكتسب والأجراءات اللازمة لتحقيق ذلك<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup>-Birol , Cem and Dagli , Gkmen and Silman , Fatoş, op. cit , (2006). p1283-1284

<sup>٢</sup>- العريقي , بسيم قائد عبده , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٧١

<sup>٣</sup>- العمري , غسان والعلي , عبدالستار وقنديليجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص ٣١

<sup>٤</sup>- العريقي , بسيم قائد عبده , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٧١



المصدر : العريفي (٢٠٠٨) (١) . ص ٧١

### شكل (٢-٢) يوضح دور خريطة المعرفة الاستراتيجية في تخطيط المعرفة وتحديد الفجوات

مما سبق نجد أن خريطة المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها العمليات اللاحقة المكونة لإدارة المعرفة فطبقاً لما توصلت إليه يتم تحديد ما يجب تحقيقه من خلال إدارة المعرفة حيث بموجبها يتم اكتشاف وتقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين<sup>(٢)</sup>، هذا بالإضافة إلى قدرتها على تحديد الإزدواج والتداخل غير الضروري في استراتيجية الأعمال بالمنظمة ، وأمكانية إستخدامها كأداة داعمة للرقابة على التطبيق<sup>(٣)</sup> .

### ٢/٤/٧- توليد وتطوير المعرفة Generation and development knowledge :

يتضمن توليد وتطوير المعرفة جميع الممارسات التي تهتم بتوليد المعرفة والحصول عليها وهي تشمل : الإكتساب Acquiring والذي يشير إلى الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة عن طريق التعلم ، والأسر Capturing والذي يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين ، والشراء Buying والذي يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والإمتصاص Absorbing والذي يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ، هذا بالإضافة ممارسات التطوير والأبتكار للمعرفة والتي تشمل : الأبتكار Creating الذي يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والأكتشاف Discovering الذي يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة<sup>(٤)</sup> .

وتعتمد جميع ممارسات توليد وتطوير المعرفة السابقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التفاعل الاجتماعي ، وهو ما أكده ( ناجي ٢٠٠٩ ) حيث يري أن النجاح في خلق وتوليد المعرفة يتوقف على التفاعل الاجتماعي لأنه السبيل لفتح قنوات الاتصال بين الأفراد وإشاعة مناخ إيجابي لتحويل المعارف الكامنة إلى كلمات وتعبيرات معلنة<sup>(٥)</sup>، وأوضحه ( McCarthy 2006 ) أيضاً من أن عملية تحويل البيانات إلى معرفة مروراً بالمعلومات في حاجة إلى البناء الاجتماعي the social construction

<sup>١</sup> ----- , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٧١

<sup>٢</sup> - العمري ، غسان والعلوي ، عبدالستار وقنديلجي ، عامر إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٦) . ص ٣٠ ، ٣٢

<sup>٣</sup> - الكبيسي ، صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٥) . ص ١١٨

<sup>٤</sup> - الكبيسي ، صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٥) . ص ٦٩

<sup>٥</sup> - ناجي ، خالد بدر، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) . ص ٤٦

والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمحتوي الاجتماعي لهم من قيم ومعتقدات وخبرات<sup>(١)</sup>.  
وتتفق الباحثة مع ما سبق حيث ترى إنه طبقاً لإصدارات الأمم المتحدة<sup>(٢)</sup> والتي عرفت المعرفة رياضياً من خلال المعادلة التالية<sup>(٣)</sup>:

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

حيث: K : المعرفة I : المعلومات T : التكنولوجيا S : المشاركة  
وطبقاً لما أوضحه ( ناصر ٢٠٠٦ ) من أن القدرة المعرفية للمؤسسة أو للفرد تقدر رياضياً ب<sup>(٤)</sup>:

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

يتضح أن المعرفة عبارة عن مركب من المعلومات والتكنولوجيا يزداد قيمته بالمشاركة الجماعية (طبقاً للمعادلة الأولى) , كما أن القدرة المعرفية للمنظمة تعتمد علي كل من القدرة التحليلية والقدرة الإدارية وهي عناصر تقوم أساساً وتزداد بالتفاعل الاجتماعي لما يترتب عليه من عصف ذهني وتوليد الأفكار .

ويعتبر الأتصال بأنواعه هو الأساس الذي تقوم عليه جميع أشكال التفاعل الاجتماعي ومن ثم توليد وتطوير المعرفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي, فقد أكد ( اللوزي ٢٠١٠ ) علي أهمية الأتصال الشخصي حيث أوضح أنه نظراً لأن أكتساب المعرفة يتم عبر ثلاث طرق أساسية هي : ( التعلم , البحث العلمي , التطور التقني ) , وهي طرق جميعها تعتمد بصورة مباشرة أو غير مباشرة علي كفاءة عملية الأتصال الشخصي, فأن كفاءة توليد وخلق المعرفة تتوقف علي قدرة المنظمة وأفرادها علي التعلم والأتصال<sup>(٥)</sup>, وقد أكد ( Petrides and Nodine 2003 ) علي أهمية الأتصال التقني والنظم التقنية في توليد وتطوير المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لأنه يُمكنها من التعامل مع الطبيعة المعقدة لخلق وتوليد المعرفة التي تتميز بها من العمليات والعلاقات التبادلية عبر مسار المعرفة للطلاب (التبادل بين الطلاب والقائمين بالتدريس , التبادل بين الطلاب و المصادر التعليمية المختلفة , التبادل بين الطلاب أنفسهم )<sup>(٦)</sup>.

ولقد اختلف العلماء والباحثين في تفسير الكيفية التي يتم بها توليد المعرفة ولكن من أهم النظريات أو النماذج في تفسير ذلك ما يلي :

#### أ- نموذج ( SECI Model ) .

يمثل نموذج SECI الأساس النظري الذي يبنى عليه الكثير من نماذج إدارة المعرفة, وهو يقوم

<sup>1</sup> - McCarthy , A. F. , op. cit. , (2006).p20-21

<sup>2</sup> - United Nations Economic and Social Commission for Western ,Asia ESCWA , " Knowledge Management Methodology An Empirical Approach in Core Sectors in ESCWA Member Countries " , New York , (2003) .

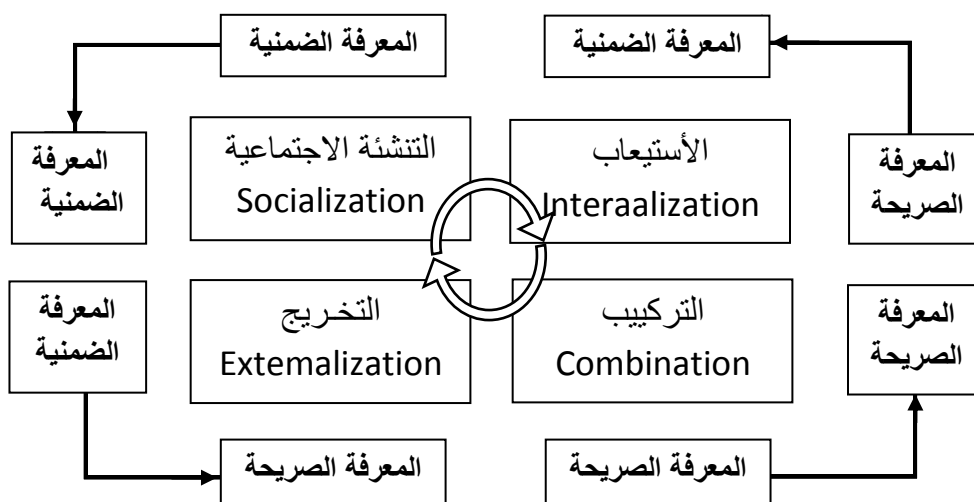
<sup>٣</sup> - نقلاً عن : ماضي , اسماعيل سالم منصور , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠١٠ ) . ص٤٤

<sup>٤</sup> - ناصر , أكرم , " نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير " , ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي , دمشق , سوريا , ( ٢٠٠٦ ) . ص٢

<sup>٥</sup> - اللوزي , موسى , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠١٠ ) . ص٩٧

<sup>6</sup> - Petrides , Lisa A. and Nodine , Thad R. , op. cit. , (2004) .p10

بتفسير السبل التي يتم بها توليد وتطوير المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية , وذلك من خلال أربعة عمليات رئيسية تركز كل منها على تحول المعرفة من كل نوع من نوعي المعرفة إلي الآخر أو أستغلال نفس النوع وإضافة الخبرة له لتوليد معرفة أكثر قيمة وتطور , وهو ما يتضح مما يلي<sup>(1)</sup> :



Source :Keeley (2004)<sup>(2)</sup>.p24

شكل (٢-٣) :عمليات التحول الأربعة بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

- **التنشئة الاجتماعية Socialization** : عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه حيث يتم نقل المهارات والخبرات من خلال الأتصال المباشر , ومثال علي ذلك تحويل المعرفة من خلال الدورات التدريبية وعملية التدريس للطلاب
- **التركيب Combination** : عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى , ومثال تأليف الأبحاث والكتب من خلال الأعتداد علي مصادر معرفية صريحة أخرى .
- **التخريج (التجسيد) Extermalization** : عملية تشكيل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة, وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها أو التشارك فيها من قبل الآخرين من خلال الوسائط التخزينية للمعلومات .
- **الأستيعاب Interaalization**: عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية , ويحدث ذلك

<sup>1</sup>- Keeley, Edward J., " Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving planning and decision-making in higher education organization ", Unpublished Dissertation , Ph.D , North Central University, (2004).p23-25

- ناصف , أحمد مصطفى , " رؤية مستقبلية في إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية والتربوية والتدريبية المعاصرة " , ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر الدولي الثالث للتعليم بالإنترنت , الأهرام مركز التنظيم وتكنولوجيا المعلومات , (٢٠٠٤). ص٧

<sup>2</sup> - Keeley, Edward J., op. cit., (2004) .

عند استيعاب معارف المنظمة وتطبيعتها لتتحول إلي خبرات وسلوك وثقافة تنظيمية ومبادرات استراتيجية .

### ب- نظرية نظم التكيف المعقدة ( CAS ) Complex Adaptive Systems Theory :

تفترض هذه النظرية أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول باستمرار التكيف فردياً وجماعياً مع الظروف المتغيرة وذلك من خلال تعديل معرفتها بما يؤدي إلي التغيير في سلوكها ليتواءم مع هذه الظروف , ومن ثم يُنظر للمنظمات طبقاً لذلك علي أنها نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعدها علي أن تُصبح أبداعية (١) .

ويُعرف هذا السلوك للمنظمات بإسم **التعلم التنظيمي**, كما تُعرف المنظمات التي تهتم بالتعلم التنظيمي والتي تسعى باستمرار إلي التكيف مع الظروف المتغيرة طبقاً لهذه النظرية بالمنظمة المتعلمة . ويعتبر التعلم التنظيمي الأساس التي تبني عليه إدارة المعرفة لأنه يُعبر عن الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الافراد إلي تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج , وفهم مدي تأثير العوامل البيئية علي هذه العلاقات (٢), وأتخاذ السلوك نتيجة لهذا الفهم والتعلم مما يؤدي إلي فاعلية الأداء , لذلك يري ( محمد ٢٠٠٦ ) أن التعلم التنظيمي يؤدي إلي نمو المنظمة لأنه يحدث زيادة في الفهم لنفسها ولبينتها , كما لا ينعكس هذا التعلم فقط علي ما يمتلكه الأفراد من مهارات وإنما تظهر أثاره في تطور ما تمتلكه المنظمة من فنون تنظيمية , أو كما أوضح من أن المنظمات التي تكبت التعلم أو تعوق تطبيق مهارات جديدة تتعرض لمخاطر الركود التنظيمي Organizational Slack (٣).

### ٣/٤/٧- تخزين وصيانة المعرفة Storage and maintenance of knowledge :

ترجع أهمية تخزين المعرفة في أنها الوسيلة لتكوين الذاكرة التنظيمية Organization Memory التي تُمثل المحتوى المعرفي للمنظمة والذي يُعبر عن المعرفة الموثقة في الأشكال المختلفة من وسائل التخزين والتوثيق بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية - والمعرفة الأنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert System , هذا بالإضافة إلي المعرفة الضمنية الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل (٤).

وترجع أهمية عملية تخزين المعرفة إلي أنها الوسيلة الوحيدة للإحتفاظ بالذاكرة التنظيمية وحمايتها , فالأحتفاظ بالمعرفة علي درجة كبيرة من الأهمية ولاسيما في المنظمات التي تعاني من خطر الفقد

١- الكبسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص١٦

٢- سلمان , أحمدعيسي, مرجع سبق ذكره, (٢٠٠٩) . ص١٣٨

٣- محمد , محمد منير , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص٤

٤- العمري , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص١٧

للكثير من المعرفة الضمنية غير الموثقة التي يحملها الأفراد<sup>(1)</sup>، وقد أشار ( Wang And Wedman ) (2005) إلى الأسباب التي تستدعي التخزين وتكوين محتوى معرفي ومستودعات للمعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، حيث أوضح أن ذلك يرجع إلى سببين : الأول هو حماية معارف المؤسسة نظراً لظاهرة ارتفاع معدلات دوران أعضاء هيئة التدريس الذي تتجلى بوضوح في مؤسسات التعليم العالي الأجنبية حيث يعتمد التعيين فيها على نظام العقود ويرتبط بقاء عضو هيئة التدريس بها على نتائج التقييم المستمر له ، والثاني هو تحويل المعرفة المعتمدة على الخبرة الضمنية المتاحة لدى أعضاء هيئة التدريس إلى معرفة صريحة واضحة يمكن تخزينها<sup>(2)</sup>، ويكتسب ذلك أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية العالي التي تعتبر المعرفة الضمنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين من أهم أصولها الفكرية .

ونظراً لأن التخزين هي وسيلة المنظمة لتوثيق معارفها فإنه يستلزم أن تكون المعرفة في صورتها الصريحة وذلك لأن المعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها بشكل واضح من خلال الكلمات والأعداد والرموز ويمكن تحويلها في شكل بيانات رسمية وقواعد وإجراءات ، هذا بالإضافة إلى أنها سهلة التصنيف على عكس المعرفة الضمنية .

وقد أشار (سلمان ٢٠٠٩ ) إلى أهمية أن يتم تحديد المخزون المعرفي طبقاً لأهداف المنظمة ، وأن يتم ترتيبه وتبويبه على أساس الأولويات حتى لا يصبح عقبة أمام المستخدم خاصة في ظل زيادة حجمة نتيجة للتراكم المعرفي ، كما أوضح أهمية مراعاة البعد الشكلي من حيث : ( الوضوح - التفصيل - العرض - أداة العرض ) والبعد الزمني من حيث ( التوقيت - الحداثة - التكرار) بما يتناسب ومتطلبات واستخدامات كل مُستخدم للمعرفة<sup>(3)</sup>، لذا نجد أن ممارسة تخزين وصيانة المعرفة تتضمن تنظيم المعارف المتاحة وتخزينها في أشكال ومصادر مختلفة ، بالإضافة إلى عمليات تصنيفها وفهرستها وتلخيصها وهيكلتها في صورة رسمية بما يساعد على كفاءة استرجاعها Knowledge Retieval<sup>(4)</sup> ، كما أنها تتضمن أيضاً العمليات التي تهدف إلى صيانة المعرفة ووقايتها وبقائها صالحة للاستخدام بصفة مستمرة ، بالإضافة إلى كافة العمليات التي تهدف إلى إدامة المعرفة Knowledge Maintaining بما تتضمنه من ممارسات تهتم برفع جاهزية المعرفة من خلال التنقيح Pruning بحذف الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة ، أو من خلال النمو Growing والتغذية Nourishing عن طريق العمل على زيادة معدلات نمو معارف المنظمة ورفع قيمتها بشكل مستمر<sup>(5)</sup>، هذا بالإضافة إلى أهمية التأكد من صحة ومصداقية معارف المنظمة والعمل على توفير عنصر الثقة والأمان لها نظراً لما تمثله معارف المنظمة من أهمية استراتيجية هي الأساس في تحقيق ميزتها التنافسية والتي تتوقف أيضاً على

<sup>1</sup>- دروزة ، سوزان صالح ، مرجع سبق ذكره ، ( ٢٠٠٨ ) . ص ٤٠

<sup>2</sup> -Wang , Feng-Kwei and Wedman , John , op. cit., (2005).p : 120 -119

<sup>3</sup> - سلمان ، أحمد عيسى، مرجع سبق ذكره، ( ٢٠٠٩ ) . ص ٧٣ : ٧٧

<sup>٤</sup> - صديق، محمد جلال سلمان ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٥) . ص ٦ ، ٢٣

<sup>٥</sup> - اللوزي ، موسى ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠١٠) . ص ٩٩

مدي حداثة معارف المنظمة , فقد أوضح ( صديق ٢٠٠٥ ) أهمية التحديث المستمر للمعرفة التنظيمية, كما أشار إلي أهمية تحديد مدي صلاحيتها الزمنية من خلال تقييمها وأختبار مدي صلاحيتها طبقاً للمدي الزمني المعياري<sup>(١)</sup> المناسب, وقد اقترح ( الكبيسي ٢٠٠٥ ) وضع أطر زمنية معيارية مناسبة لتحريك المعرفة إلي درجات : معرفة فعالة - خاملة - أرشيف<sup>(٢)</sup> وهو الأمر الذي يساهم في تسهيل عملية إدارة المعرفة والتحكم في المحتوى المعرفي بما يتلاءم والظروف المتغيرة .

#### ٧/٤/٤ - النشر والمشاركة بالمعرفة Knowledge Distribution :

تتضمن هذه المرحلة كافة العمليات اللازمة لزيادة شفافية المعرفة وذلك بنقلها من شخص الذي يحملها أو المصدر المحفوظة به إلي الفرد الذي يحتاجها وذلك في الوقت المناسب , وبالشكل الملائم لإحتياجاته بحيث تصبح سهلة الفهم والتفسير<sup>(٣)</sup>.

وترجع أهمية النشر للمعرفة إلي ما قد سبق توضيحه من أن المعرفة رصيد متجدد تتضاعف قيمتها بالإنتشار وتتنوع استخداماتها بحسب الحاجة إليها<sup>(٤)</sup>, كما أن مجرد تبادل المعرفة يؤدي أيضاً إلي خلق معرفة جديدة وهو الأمر الذي يُدعم المنظمة<sup>(٥)</sup> ويزيد قدرتها المعرفية , لذلك تهتم عملية النشر والمشاركة بالمعرفة بعملية التحويل الفعال Effective Transfer للمعرفة والتي تُعني بتمكين مُتلقي المعرفة من أن يفهمها بشكل كافٍ مما يجعله قادراً علي أحداث سلوك بموجبها<sup>(٦)</sup> ويحدث ذلك من خلال خلال تهيئة المعرفة إلي الصورة الصالحة للنشر والتي يتناسب مع متطلبات المتلقي لها .

والمنهج الأساسي للمنظمات في النشر والمشاركة بالمعرفة هو تحويل المعرفة knowledge Transfer من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما: استراتيجية التدوين Codification Strategy , وأستراتيجية التخصيص Personalization Strategy وكلاهما يعتمد علي عملية تحويل المعرفة ما بين صورتها الصريحة والضمنية .

وتعتمد استراتيجية التدوين Codification Strategy علي نشر المعرفة من خلال أدوات تكنولوجيا المعلومات حيث تقوم في المقام الأول علي مستودعات المعرفة Knowledge Repository الصريحة المكونة من المعلومات المخزونة في قواعد البيانات بما يسهل استخدامها من قبل أي فرد من داخل أو خارج المنظمة , لذلك فهذه الطريقة تعتمد علي تكنولوجيا الشبكات الداخلية والخارجية وبرامج محركات البحث وأدوات إدارة الوثائق ومن ثم تلعب فيها التكنولوجيا دور المحفز الذي يُمكن ويُسهل عملية التشارك

<sup>١</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ٢٣

<sup>٢</sup> - الكبيسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ٨٤

<sup>٣</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ٢٣

<sup>٤</sup> - العتيبي , ياسر بن عبد الله بن تركي , مرجع سبق ذكره , (١٤٣٧هـ) . ص ١٩

<sup>٥</sup> - Coukos-Semmel, Eleni D . (2002). p42. , op. cit .

<sup>٦</sup> - العمري , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) .

بالمعرفة عن طريق الشبكات الإلكترونية , وهي بذلك تُمثل الوسيلة التي تعمل علي تحسين آلية تبادل المعلومات , وتُدعم التعاون والترابط بين أجزاء المنظمة وفي الوقت نفسه تزيد من فاعلية التنسيق والوصول إلي المعلومات , هذا بالإضافة إلي جانب دورها الحيوي في تسهيل عمليات العصف الذهني الإلكتروني وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية داخل وخارج المنظمة .

أما فيما يتعلق بأستراتيجية التخصيص Personalization Strategy فيعتمد النمط الأساسي للنشر فيها علي نقل المعرفة من خلال الأتصال المباشر بين الأفراد, والذي يحدث في المؤتمرات والاجتماعات وورشات التدريب وجلسات الحوار وتبادل الآراء ... وغيرها , إذ يُمكن هذا النمط من الأتصال من الحصول علي المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد ويسهل من تشاركتها والأستفادة منها , وهذا يعزز من أهمية العامل الأنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلي جانب التكنولوجيا<sup>(1)</sup>, وهو ما يوضح أن كلا الأستراتيجيتين لايشترط أن تستخدم بمعزل عن الأخرى بل أنها تتكامل في كثير من الأحيان ويعتبر استخدامهما معاً مطلب أساسي لكفاءة عملية النشر .

وتعتمد عملية النشر والمشاركة في مجال التعليم العالي علي الأتصالات والعلاقات الشخصية<sup>(2)</sup> وذلك لأن هذه المؤسسات تقوم بصورة رئيسية علي أنشطة التعليم والتعلم والذي يعد التفاعل الأتجماعي عنصر رئيسي لنجاحها , ولا يعني ذلك عدم أهمية التكنولوجيا كوسيلة للتعليم ونشر المعرفة , بل أوضح (Golden 2009) أهمية دور التكنولوجيا في مجال التعليم العالي فيما يتعلق بنقل المعرفة والتشارك فيها حيث أشار إلي أهمية بوابات الجامعات عن طريق شبكات الأنترنت والتي تهتم بأحداث التفاعل والتشارك مع المجتمع الخارجي وتقديم خدمات متكاملة والتسويق المؤسسي للجامعة وخلق هوية لعلامتها التجارية , وهذا بالإضافة إلي أحداث التفاعل وتبادل المعلومات مع الطلاب المحتملين وأولياء الأمور , وتوفير مصدر للمعلومات عن المجتمع الخارجي بما يفيد في أتحاذ القرارات, أو أستخدامها في أساليب التعليم عن بعد وتدعيم رؤية الجامعة لأغراض التعليم والتعلم , وخدمة أعضاء هيئة التدريس بتقديم روابط مباشر إلي المعرفة الحالية<sup>(3)</sup>.

وقد أشار (McCarthy 2006) إلي أهمية المنح الدراسية كأحد الأليات المشجعة علي نقل المعرفة والتي لها القدرة علي تحقق الدمج بين التطبيق والتعليم<sup>(4)</sup>, كما أوضح (شحاته ٢٠٠٧) أن نشر المعرفة يكتسب أهمية خاصة في العمل الأكاديمي خاصة فيما يتعلق بنشر الأبحاث العلمية , حيث يعد النشر العلمي محلياً ودولياً لهذه الأبحاث مقياساً معترف به لجودتها , كما أنه المطلب الرئيسي

<sup>1</sup>- يُنظر إلي : أبو النادي , مرام فؤاد و الكيلاني , أنمار مصطفى . , مرجع سبق ذكره, (٢٠١٠).

-Keeley, Edward J. *op. cit.*, (2004). p21

<sup>2</sup> - Lee , Hae-Young, *op. cit.*, (2007)p.179

<sup>3</sup> - Golden , Carol L. , " Knowledge Management and Historically Black Colleges and Universities " , Unpublished Dissertation , Ph.D , Walden University , (2009) . p 41-43

<sup>4</sup> - McCarthy , A. F. *op. cit.*, (2006).p.44



للتدرج الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس<sup>(١)</sup>.

أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة علي عملية النشر والمشاركة بالمعرفة فقد أوضحت العديد من الأدبيات أهمية الأسلوب الرقابي كعامل مؤثر علي عملية النشر , حيث قد أشار (شحاذاة ٢٠٠٦ ) إلي أن استخدام أساليب الرقابة الجماعية ترافقت بالمشاركة بشكل حقيقي للمعرفة الضمنية بين العاملين بصورة أكبر من استخدام أساليب الرقابة البيروقراطية<sup>(٢)</sup>, أما (صديق ٢٠٠٥ ) فقد أشار إلي التأثير جوهري لنمط الرقابة الذاتية علي نجاح ممارسات نشر وتوزيع المعرفة والاستفادة منها, هذا بالإضافة إلي دورها الإيجابي علي عملية أبتكار المعرفة<sup>(٣)</sup>.

وقد أجري المركز الأمريكي للأنتاجية والجودة ( APQC ) دراسة عن العوامل التي تساعد علي توفير بيئة مشجعة علي المشاركة بالمعرفة كان من نتائج هذه الدراسة أن قدرة المنظمة علي تبادل المعرفة يعتمد علي دافعية الأفراد لتبادل المعرفة والذي يتحكم فيها ستة عوامل رئيسية هي : القيم الثقافية - التواصل مع الاستراتيجية - التكامل مع العمل اليومي - دور القادة - دور الشبكات الأنسانية - المكافآت والتقدير<sup>(٤)</sup> , وأضاف (صديق ٢٠٠٥ ) إلي ذلك حيث أشار إلي أن دافعية العاملين نحو تبادل المعرفة تعتمد بدرجة كبيرة علي الثقة التنظيمية والثقة بين الأفراد , وأن توافر مثل هذه الثقة يؤدي إلي زيادة كفاءة عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة<sup>(٥)</sup>, أما (ناجي ٢٠٠٩) فقد أوضح أن عملية النشر والمشاركة بالمعرفة تعتمد علي عوامل عديدة هي : تكنولوجيا المعلومات- الإلتزام الفردي - الأزمات التنظيمية - دعم الإدارة - الثقافة التنظيمية - المكافآت الرسمية - سلوك تحمل المخاطر - التوجه التنظيمي<sup>(٦)</sup>.

## ٧/٤/٥ - تطبيق المعرفة Knowledge Application :

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة , فالحصول علي المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها ليس له قيمة بدون تحقيق الاستفادة الفعلية منها من خلال تحويل هذه المعرفة إلي حيز التنفيذ وذلك لأن المعرفة التي لا تنعكس في عملية التنفيذ تعد مجرد تكلفة لذا يتوقف نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها علي حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها , كما تعد الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته مما تعرفه أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال<sup>(٧)</sup> .

فتطبيق المعرفة هو الجانب الأساسي الذي يقوم علي الأستثمار والاستفادة من رأس المال الفكري

<sup>١</sup> - شحاته , محمد عبدالمنعم خميس , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص ١٩

<sup>٢</sup> - شحاذاة , فراس خضر, مرجع سبق ذكره, (٢٠٠٦) . ص ١٣

<sup>٣</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ١٣

<sup>٤</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D., op. cit., (2002) . p41

<sup>٥</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ١٤

<sup>٦</sup> - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٤٨

<sup>٧</sup> - إسماعيل , محمد أحمد , " مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث " , (٢٠٠٩) . <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html>

وتحويل الأصول غير الملموسة إلي أصول ملموسة تستغل في أرض الواقع<sup>(١)</sup>, لذا يتوجب أن تتوجه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي<sup>(٢)</sup> وذلك تحقيقاً لأهم أهداف إدارة المعرفة وهو خلق القيمة من خلال استثمار المصادر المعرفية التي تمتلكها المنظمة بتحويلها إلي مجالات تطبيق وأفعال .

مما سبق يتضح أن ممارسات تطبيق المعرفة حتي تحقق الأستخدام الكفاء للمعرفة بما يعظم الميزة التنافسية يجب أن تؤدي إلي أحداث تغييرات في كل من السلوك والأساليب والسياسات بالإضافة إلي تطوير الأفكار والعمليات<sup>(٣)</sup> , وهو ما أشار إليه ( ناجي ٢٠٠٩ ) من أهمية أن تسعى إدارة المعرفة المعرفة من خلال تطبيق المعرفة إلي تحقيق التكامل الداخلي عن طريق إضفاء قيمة للمنتجات وخدمات المنظمة بما يتطابق مع حاجات السوق , وتحقيق التكامل الخارجي عن طريق تكامل معارف المنظمة مع المعارف الخارجية من خلال الأتصالات والتحالفات<sup>(٤)</sup>.

وتتزايد أهمية ممارسة تطبيق المعارف القائمة مثلها مثل عملية النشر و المشاركة في أنها تساعد علي توليد معارف جديدة وتحديث المعرفة القائمة واكتساب المزيد من التجارب والخبرات<sup>(٥)</sup>, وهو ما أكده (الكبيسي ٢٠٠٥) حيث أوضح أن إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلي أبتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة-Colsed Cycle<sup>(٦)</sup>.

## ٥/٧- متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في أي منظمة توافر عدد من المقومات أو المتطلبات الأساسية , وتبدأ أولي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة كأسلوب إداري في المنظمة بحتمية أن يتم ذلك بناء علي استراتيجية محددة توضح إطار العمل لأستثمار رأس المال الفكري وتحدد الخطوط العريضة للعمليات والتقنيات المستخدمة<sup>(٧)</sup> , كما يجب أن تتوفر في هذه الاستراتيجية ثلاث شروط أساسية هي : (أن تتلائم مع الرؤية والأستراتيجية التنظيمية للمنظمة , وأن تحظى بدعم والتزام الإدارة العليا , وأن تتكامل مع الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة)<sup>(٨)</sup>, ولتحقيق الرقابة علي تنفيذ هذه الأستراتيجية قد أوضح (Chou Yeh 2005) أهمية توافر خريطة الطريق KM Road Maps وهي بمثابة وثيقة يتم

<sup>١</sup> - المطيران , مطيران عبدالله , " دور إدارة المعرفة في تنمية واستثمار الموارد البشرية " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت (٢٠١٠) . ص ٣٣

<sup>٢</sup> - العمري , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص ٢٩٧

<sup>٣</sup> - سلمان , أحمد عيسى , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٧١

<sup>٤</sup> - ناجي , خالد بدر , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٤٩

<sup>٥</sup> - صديق , محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ٢٤

<sup>٦</sup> - الكبيسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ٧٩

<sup>٧</sup> - العريقي , بسيم قائد عبده , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٦١

<sup>٨</sup> - سلمان , أحمد عيسى , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٥٨

تحديثها بأنظمة تقوم علي وضع إطار لمراقبة برنامج إدارة المعرفة بحيث تعكس الوضع الحالي للعلاقة بين التقدم في العمل والمعاليم الكلية المقترحة للمستقبل<sup>(١)</sup>.

ويري ( عبد الحميد ٢٠١٠ ) أن للهيكل التنظيمي دور جوهري في إدارة المعرفة حيث أنه يحدد تنظيم العمل وشكل الاتصالات وتدفق البيانات والمعلومات داخل المنظمة , هذا بالإضافة إلي دوره في تحديد نطاق ونوعية الرقابة الداخلية , لذلك قد أشار إلي أهمية أن يتوافر في الهيكل التنظيمي مجموعة من المواصفات التي تعمل علي تعميق إدارة المعرفة وذلك من خلال تسهيل عمليات التعلم من أهمها التكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والحرية في التعامل<sup>(٢)</sup>, وهو ما أكد عليه كلاً من ( ناجي ٢٠٠٩ ) الذي أوضح أن مرونة التنظيم أساسية لإدارة المعرفة لأنها تمكن من ابتكار شبكات العمل الجماعي بما يعزز بيئة الأتصال الفعال وتفعيلها في مراحل عديدة لسلسلة الإمداد وإدارة اللوجستيات<sup>(٣)</sup>, و ( عبد الوهاب ٢٠٠٥ ) الذي أوضح أهمية أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر أفقية ومرونة لمعالجة الخلل في العلاقات بين المديرين والمرؤوسين وإتاحة قدر من اللامركزية التي تستند علي التدفق والانتشار معرفي والتحول من أنماط التنظيم القائم علي العمل الفردي إلي نمط العمل الجماعي<sup>(٤)</sup> المحفز لعملية الابتكار , أما ( دروزة ٢٠٠٨ ) فقد أشار إلي أهمية أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات خاصة الساعية للتطبيق الفعال للمعرفة إدارة خاصة لإدارة المعرفة بها مدير للمعرفة يكون كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة<sup>(٥)</sup>.

وعن ما أطلقت عليه ( أبوخضير ٢٠٠٩ ) مصطلح الإلتزام الاستراتيجي المستدام والذي يقصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام , وأوضحت أهمية أن تتغلغل هذه الجهود في جميع أنشطة المنظمة<sup>(٦)</sup> , كما أكد ( Chou Yeh 2005 ) علي أهمية الثقافة التنظيمية كأهم متطلبات إدارة المعرفة نظراً لدورها كعنصر مدعم للجهود والتخطيط وأتخاذ الإجراءات المناسبة لتوفير البيئة الملائمة لإدارة المعرفة والتي تتوافق في نفس الوقت مع الاستراتيجيات الأكاديمية والتنظيمية<sup>(٧)</sup> .

وقد أوضح (صديق ٢٠٠٥) أن العنصر البشري يعد من أهم مقومات النجاح لإدارة المعرفة سواء في المؤسسات الربحية وغير الربحية لأنه بما يحويه من معارف ومهارات , وبما يمتلك من سلوكيات يكون هو القادر علي التطبيق الجيد لإدارة المعرفة<sup>(٨)</sup>, وقد ظهرت مؤخراً فئة جديدة من الموارد البشرية

<sup>١</sup> - Chou Yeh , Yaying Mary, "The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education " , Journal of College Teaching & Learning ,Vol .2, No( 9), (2005) . p.38

<sup>٢</sup> - عبد الحميد , مسعد رضوان, مرجع سبق ذكره,(٢٠١٠) . ص٥٨

<sup>٣</sup> - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٥٦

<sup>٤</sup> - عبدالوهاب , سمير محمد, "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية : دراسة حالة مدينة القاهرة " , بحث مقدم إلى الندوة الدولية مدن المعرفة ,المدينة المنورة , السعودية, (٢٠٠٥).ص ١٢٠

<sup>٥</sup> - دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص٤٢

<sup>٦</sup> - أبوخضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) , ص ١١-١٢

<sup>٧</sup> - Chou Yeh , Yaying Mary, *op. cit.* , (2005).p.41

<sup>٨</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ١٠

لتلبية متطلبات إدارة المعرفة يطلق عليها أفراد أو عمال المعرفة يقع علي عاتقها مسئولية القيام بالانشاطات اللازمة لإدارة المعرفة بالإضافة إلي إعداد البرمجيات اللازمة لها<sup>(١)</sup>.

ويري ( عبيسات بدون ) أن نجاح مبادرة إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب الأهتمام بالعديد من العوامل أهمها : التركيز علي القيم التنظيمية - تحديد أهداف واضحة تؤدي للإستفادة القصوي من المعرفة - تبني اساليب تحفيزية مادية ومعنوية تخدم التشارك المعرفي وتساهم في خلق المعرفة واستخدامها - الإلتزام والدعم التام من الإدارة العليا<sup>(٢)</sup> , أما ( صديق ٢٠٠٥ ) فقد أوضح إن إدارة المعرفة تتطلب أدراك مرتفع من قبل الإدارة والعاملين لأهمية المعرفة , كما أنه أكد أيضاً علي أهمية توفير كلاً من الدعم التقني والبشري لها لأن أنتفاء أي من العنصرين يترتب عليه وجود ما أسماه بالإدارة غير المتكاملة للمعرفة<sup>(٣)</sup> .

ويري ( ماضي ٢٠١٠ ) أن هناك ثلاث متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي :

- **متطلب تكنولوجي:** حيث يتم استخدام التقنية في معالجة مشكلات الإدارة بصورة تكنولوجية.
- **المتطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة :** والمختص بتحديد الطرق والأجراءات والتسهيلات المساعدة والمعطيات اللازمة لإدارة المعرفة للعمل بصورة فعالة من أجل تحقيق قيمة مضافة .
- **المتطلب الاجتماعي للمعرفة:** ويتضمن بناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد<sup>(٤)</sup>.

وقد توصل (Sutton 2007) إلي أن متطلبات ادارة المعرفة هي الأساس في فاعلية وكفاءة إدارة المعرفة , لذا يري انه يمكن تمييز إدارة المعرفة من خلال مميزات أساسية لها تحمل طابع المنظمة وتكسبها الصفات المميزة لها لذلك اطلق عليها DNA ID أو الحمض النووي لإدارة المعرفة the DNA Of Knowledge Management والذي يتكون من: التكنولوجيا Technology, والتنظيم Organization , والقيادة Leadership والتعلم Learning<sup>(٥)</sup>.

وتتطلب إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي العديد من المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الفاعلية لها, فالأضافة إلي المتطلبات السابق ذكرها قد اتفقت نتائج العديد من الدراسات أن هناك أربع مقومات أو متطلبات رئيسية هي : القيادة والتكنولوجيا والقياس والثقافة , وهي من الأهمية بحيث تعد عنصر أساسي في استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يتم بواسطتها تسخير والأستفادة من المعارف اللازمة للتطوير<sup>(٦)</sup>, لذا سوف تعرض الباحثة لكل لهذه المتطلبات بشئ من التفصيل :

<sup>١</sup>- أبوخضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٩ ) , ص ١٢

<sup>٢</sup>- عبيسات , حيدر(بدون), " ادارة المعرفة " مجلة المناطق الحرة , العدد ٢٣ , المملكة الأردنية الهاشمية

<http://www.free-zones.gov.jo/arabic/km/FrontPage/EmpContrib.htm>

<sup>٣</sup>- صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ١١

<sup>٤</sup>- ماضي , اسماعيل سالم منصور , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠١٠ ) . ص ٥٤-٥٥

<sup>٥</sup> - Sutton , Michael J.D. , “ Examination of the Historical Sensemaking Processes Representing the Development of Knowledge Management Programs in Universities: Case Studies Associated with an Emergent Discipline “ , Unpublished Dissertation , Ph.D, McGill University , Canada , ( 2007 ) . p.30

<sup>٦</sup> - Lee , Hae-Young , op. cit, (2007).

## ١/٥/٧ - الثقافة التنظيمية :

تُعد الثقافة التنظيمية أداة التمكين الرئيسية لإدارة المعرفة خاصةً في مجال التعليم العالي لذا بدأ الأهتمام بالثقافة في مجال التعليم العالي منذ بداية الثمانينات كأحد أدوات التطوير التنظيمي للتوجه نحو إدارة المعرفة<sup>(١)</sup>. وترجع أهمية الثقافة في تطبيق إدارة المعرفة إلي أنها العامل المسيطر على السلوك الرسمي والغير الرسمي للعاملين وبالتالي فهي التي تتحكم بإرادة ورغبة العاملين وتوجههم نحو مفهوم إدارة المعرفة<sup>(٢)</sup> , لذلك يري (Coukos-Semmel 2002) أن قدرة المنظمة على استخدام وتبادل المعرفة يعتمد بالدرجة الأولى على مستوى الدافعية بين العاملين والذي يتأثر بدوره بالثقافة التنظيمية التي يعتنقونها<sup>(٣)</sup>.

وتري الباحثة أن أهمية الثقافة لإدارة المعرفة يرجع أيضاً إلي ارتباط الثقافة بالمنتج الرئيسي لإدارة المعرفة وهو المعرفة ذاتها من خلال تأثيرها علي أهم ممارسات إدارة المعرفة وهي عملية توليد المعرفة , فنظراً لأن المعرفة عبارة عن معلومات تم تفسيرها استناداً للخصائص الشخصية للفرد - كأدراكه وخبراته وذاكرته الواعية واللاواعية وخصائصه العاطفية والحدسية - وهي خصائص تعتبر الثقافة أحد دعائمها , لذا فهي تؤثر علي العنصر الرئيسي التي تقوم عليه إدارة المعرفة وهي المعرفة ذاتها بل أنها تعتبر أحد عناصرها فهي تتحكم في إدراكه واستجابة الفرد للمعلومة وتفاعله معها كما تتحكم في نوعية المعارف المتولدة ومستوي أبتكاره وإبداعه .

وبالإضافة لما تم توضيحه سابقاً من ارتباط ثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة بل أنها من أهم العوامل اللازمة للتطبيق الناجح لها جاء ( ابراهيم ٢٠١١ ) ليلفت النظر إلي أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة هي في الأصل علاقة ذات اتجاهين حيث أوضح أن إدارة المعرفة هي أيضاً من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في بناء وتطوير ثقافتها , فالمنظمة تستطيع من خلال بناء منظومة إدارية متكاملة تتضمن استراتيجيات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة تعظيم الاستفادة من تبادل الأفكار والمعارف والتجارب بين جميع العاملين بالمؤسسة بهدف زيادة حجم المخزون المعرفي والفكري والاستفادة منه في تطوير الثقافة المؤسسية من ثقافة سلبية إلي ثقافة إيجابية<sup>(٤)</sup>.

أما ( Kangas 2009 ) فقد جاءت لتلفت النظر إلي أنه نظراً للأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية كأحد مقومات إدارة المعرفة فإنها قد تمثل عائقاً لإدارة المعرفة عندما لا تتوافق وطبيعة هذا الأسلوب الإداري حيث أشارت إلي أن العديد من الدراسات قد توصلت إلي أن السبب الأكثر شيوعاً لفشل التغييرات التنظيمية المخططة للتوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة هو تجاهل ثقافة المنظمة وعدم إجراء تغييرات تتوافق

<sup>1</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , op. cit. , (2002) .p.43

<sup>٢</sup> - ناجي , خالد بدر , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٦٣

<sup>3</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , op. cit. , (2002) .p. 44-45

<sup>٤</sup> - إبراهيم , محمد محمد , " إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية : للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية " , دار الجامعة , الإسكندرية , (٢٠١١) .ص ٢٨٧

وهذه الثقافة أوعدم تغيير الثقافة بما يتوافق مع هذه التغيرات , لذا فقد أهتم الباحثون بالتعرف علي خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة كما أطلقوا عليها مسميات عديدة مثل ثقافة شبكة العمل the Right Organizational والثقافة التنظيمية الصحيحة the Knowledge-Network Culture Culture , حتي أن هناك من وصفها بثقافة التميز<sup>(١)</sup> .

ومن الذين أهتموا بالتعرف علي خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة (Lee 2007) والذي يري أنه لتحقيق الأهمية الحيوية للثقافة التنظيمية في تدعيم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة يجب وأن تقوم علي قيمة تقاسم المعرفة والمشاركة بها والعمل علي مضاعفة الثقة والأبداع<sup>(٢)</sup>, كما أوضح (عبدالوهاب ٢٠٠٥) أن الثقافة الناجحة هي التي تأتي متلائمة ومتوافقة مع مبدأ الأستمرارية في التعلم وأن تكون مشجعة لروح التعاون والعمل كفريق<sup>(٣)</sup>, في حين يري ( سلمان ٢٠٠٩) أن الثقافة اللازمة لتحقيق توليد ونشر المعرفة والتعلم التنظيمي كمارسات للإدارة والمعرفة ينبغي أن تتضمن ١٢ قيمة رئيسية من أهمها: تقبل الفشل وتبني ثقافة عدم اللوم No-Balme Culture والسماح بالأختلاف وعدم فرض معايير شاملة<sup>(٤)</sup>, وهو ما يتفق مع ( ناجي ٢٠٠٩ ) الذي أوضح أهمية تدعيم ثقافة التسامح لدي المنظمة تجاه حدوث الأخطاء وذلك علي إعتبار أن الأخطاء أحد مصادر التعلم<sup>(٥)</sup> .

وترى ( أبو خضير ٢٠٠٩) أن لتوليد ثقافة تنظيمية تجاه المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب يقوم علي تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم ( أختزان المعرفة) إلي مفهوم ( تقاسم المعرفة) وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلي المشاركة بالمعرفة<sup>(٦)</sup> وذلك للقضاء علي العائق الأساسي لعملية النشر والمشاركة بالمعرفة وهو الثقافة القائمة علي عدم الرغبة بالتعلم والنظرة الأنانية لحامل المعرفة لتملك المعرفة لما تمثله من مصدر لقوتهم في مجال العمل<sup>(٧)</sup>, وقد أوضح (عبد عبد الحميد ٢٠١٠) أيضاً أهمية أن تتغلب الثقافة التنظيمية علي ما يسمي بعمليات تسييس المعلومات Information Politics داخل المنظمة والتي تتعلق بسياسة ونظام حجب المعلومات<sup>(٨)</sup>.

والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة مطلوبة لتحقيق الأبتكار والأبداع وهو ما يظهر أهميتها في مجال البحوث حيث أشار ( صديق ٢٠٠٥) إلي أن وجود علاقة بين الثقافة القائمة علي الثقة والأحاساس بالأعتمادية المتبادلة بين الأفراد وبين عملية أبتكار المعرفة<sup>(٩)</sup>, ودراسة ( أبو النادي والكيلاني ٢٠١١) الذي أكدت علي أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي في تكوين رافعة

<sup>1</sup> - Kangas , Lisa M., , op. cit. (2009) .p.29- 30

<sup>2</sup> - Lee , Hae-Young , op. cit, (2007) p.48-49

<sup>٢</sup> - عبد الوهاب , سمير محمد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص١٢١

<sup>٤</sup> - سلمان , أحمد عيسى, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص٦٥

<sup>٥</sup> - ناجي , خالد بدر, مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص٦٤

<sup>٦</sup> - أبوخضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) , ص١٢-١٣

<sup>٧</sup> - المطيران , مطيران عبدالله , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص٣٥-٣٦

<sup>٨</sup> - عبد الحميد , مسعد رضوان , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص٥٣

<sup>٩</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص١٤

أساسية لعمل المنظمة مما يشير بوضوح إلي أهمية التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي وأن أهم مكونات الثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي هي تبني منهجية إدارية حديثة في الجامعة تعزز الثقة والتعاون والتنسيق بين الأقسام والكلية للانتقال من الوعي الفردي إلي الوعي الجماعي خاصة في تحديد الأهداف<sup>(١)</sup>.

وقد جاء ( Lee 2007 ) مؤكداً علي ذلك حيث أوضح أن هناك خمسة استراتيجيات ثقافية رئيسية هامة تدعم التعاون وروح المبادرة اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة , هذه الاستراتيجيات هي<sup>(٢)</sup>:

- **التوجه بالمجتمع Community-Oriented**: والتي تقوم علي فكرة تهيئة بيئة العمل ليمثل مجتمع صغير يقوم علي وجود الترابط وتبادل المصالح والاعتمادية بين أفراده .
- **الثقة / الأنفتاح Openness / Trust**: وتقوم علي فكرة إن بناء الثقة والأنفتاح بين أعضاء المنظمة أمر حاسم لنجاح إدارة المعرفة وذلك لأنها حافزاً فعالاً وقوياً في التغيير التنظيمي .
- **التعاون Collaboration** : وتقوم علي العمل الجماعي كنشاط تعاوني بين أعضاء المنظمة لتحقيق هدف مشترك مما يخلق قدرات تنظيمية جديدة من خلال تبادل المعرفة .
- **روح المبادرة Entrepreneurship**: يشير إلي السعي لتحقيق الريادة في الأعمال بأعتبارها عملية تنظيمية تقوم علي روح المبادرة في تحديد وتطبيق الأفكار الجديدة مما يساهم في خلق وأكتشاف معارف جديدة وإضافة قيمة إلي المجتمع المهني أوالمجتمع بصفة عامة .
- **الاستجابة للتدريب والتنمية المهنية Responsiveness (to Training and Professional Development** : حيث تستخدم نظم التعلم المستمر لخلق ودعم ثقافة التحقيق Culture of Inquiry والتي تقوم علي تحديد شكل وفحوى إدارة المعرفة من خلال تشخيص المشاكل التنظيمية للاستجابة في الوقت المناسب للطلب علي التدريب والتطوير المهني سواء لدعم قيمة التعلم أو للاستجابة للمؤشرات الدالة علي وجود احتياجات التنظيمية.

## ٢/٥/٧- تكنولوجيا المعلومات :

أستناداً إلي نظرية النظام المفتوح وأسترشاداً بمفهوم تكنولوجيا المعلومات يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها " نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة يشتمل علي الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم في نظم المعلومات المعتمدة علي الحاسب"<sup>(٣)</sup>.

ولعل السبب في الأستناد علي منهج النظم في تعريف تكنولوجيا المعلومات ما قد أشار إليه (المحاميد ٢٠٠٨) من أن وجود التكنولوجيا بما تتضمنه من تقنيات الاتصالات والمعلومات ليس كافي

<sup>١</sup>- أبو النادي , مراد فؤاد و الكيلاني , أنمار مصطفى . , مرجع سبق ذكره, (٢٠١٠)  
<sup>٢</sup>- المحاميد , ربا جزا جميل , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٣٢

<sup>٢</sup> -- Lee , Hae-Young , op. cit., (2007) . p.59-61

بعد ذاته بل من المهم تحقيق التكامل بين القدرات المعرفية للموارد البشرية مع متطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات<sup>(١)</sup>، وذلك لأن مدي الاستفادة من تكنولوجيا يتوقف علي مدي توافر العمالة الماهرة القادرة علي التعامل معها<sup>(٢)</sup> .

وقد ظهر في الفترة الأخيرة خلط فيما يتعلق بمفهوم تكنولوجيا المعلومات حيث أعتبر البعض إدارة المعرفة أداة للتكنولوجيا وهو اعتقاد مخالف للحقيقة ، فالتكنولوجيا تشكل جزءاً مكمل لإدارة المعرفة حيث يلعب توفير التقنيات التكنولوجية دوراً هاماً في حفز حركة إدارة المعرفة ، بل يمكن القول أن ظاهرة التوجه نحو التكنولوجيا الحديثة قد سهلت تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة<sup>(٣)</sup>، فقد ظهرت العديد من الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة التي دعمت تطبيقاتها المختلفة يُمكن تصنيفها في أربع مجالات أساسية هي:

١- الأجهزة التقنية Hardware Technologies ٢- برامج وأدوات قواعد البيانات Software And Database Tools ٣- أدوات التعاون Collaboration Tools ٤- الأدوات الذكية Intelligent Tools<sup>(٤)</sup>.

وقد أكد ( الكبيسي ٢٠٠٥ ) علي أهمية التكنولوجيا كأداة لإدارة المعرفة حيث أوضح أن التكنولوجيا تؤدي دوراً مهماً في تدعيم إدارة المعرفة لأنها تعزز القدرة التنظيمية سواء في توليد المعرفة واكتسابها أونشرها والأحفاظ بها وذلك من خلال تطبيقاتها المختلفة والتي من أهمها<sup>(٥)</sup>:

- معالجة الوثائق : والذي له دوراً بارز في انجاز الوظائف المكتبية .
  - أنظمة دعم القرارات : والتي لها دوراً بارزاً في تدعيم عمليات اتخاذ القرار والعمليات الأبداعية.
  - الأنظمة الخبيرة : التي تقدم قاعدة معرفية تعطي القدرة لغير المتخصص علي اتخاذ القرار .
- ويعطي البعض أهمية خاصة للبرمجيات وذلك لأن الدور التطبيقي للتكنولوجيا في دعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ينتج من ما يقوم به دمج البرمجيات مع البنية الأساسية وما تشمله من الأجهزة التقنية ، حيث تُمكن من تحقيق حرية الوصول إلي المعرفة والتشارك فيها ، ويتم ذلك باستخدام وسائط التكنولوجيا المتعددة من البرمجيات مثل البرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار والتكنولوجيا المعتمدة علي الوعي الجماعي group-ware والتي تُعرف بإسم الشبكات<sup>(٦)</sup>.

وقد اوضح ( سلمان ٢٠٠٩ ) أن هناك خمسة منظورات مختلفة يمكن أن تكشف دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة علي تحقيق القيمة للمنظمة ، وبالرغم من أنها قد لا تكون شاملة إلا أنه يُمكن أن توضح الإطار العام للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ، ويمكن تلخيص هذه المنظورات الخمس كما يلي<sup>(٧)</sup> :

<sup>١</sup> - المحاميد ، ربا جزا جميل ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٨) . ص٣

<sup>٢</sup> - محمد ، محمد منير ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٦) . ص٣

<sup>٣</sup> - سلمان ، أحمد عيسي، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) . ص٨٢

<sup>٤</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , op. cit. , (2002) . p.57

<sup>٥</sup> - الكبيسي ، صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٥) . ص٩٤-٩٥

<sup>٦</sup> - دروزة ، سوزان صالح ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٨) . ص٣١-٣٢

<sup>٧</sup> - سلمان ، أحمد عيسي، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) . ص٨٣-٨٧



- **منظور الدعم والتوجيهية Support and Guidance Perspective**: حيث تقدم التكنولوجيا البرمجيات والقواعد الداعمة والموجهة للمعلومات والسلوكيات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح.
- **منظور العملية process perspective**: حيث تمكن تكنولوجيا المعلومات من الممارسة الفعلية لعمليات إدارة المعرفة المختلفة .
- **منظور الصريح والضمني Explicit and Tacit Perspective**: ويوضح هذا المنظور دور تكنولوجيا المعلومات في التحول الدوري المستمر للمعرفة الذي يعد الأساس لكل ممارسات إدارة المعرفة , فنموذج ( صريح- ضمني ) يعتبر تكنولوجيا المعلومات الداعم الأساسي في نقل وتحويل وتطبيق المعرفة .

تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة ضمنية عن طريق : اللقاءات الإلكترونية والدرشة
تحويل المعرفة الصريحة إلي معرفة ضمنية عن طريق : الوسائل المسموعة والمرئية
تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة صريحة عن طريق : التعليقات والأجابة علي الأسئلة
تحويل المعرفة الصريحة إلي معرفة صريحة عن طريق:البحث في النصوص وتبويب الوثائق

المصدر : قنديلجي , ( ٢٠٠٦ ) (١) .

شكل(٢-٤): دور التكنولوجيا في تحقيق التحول الدوري للمعرفة طبقاً لنموذج (صريح – ضمني)

- **المنظور الوظيفي Functional Perspective**: وطبقاً لهذا المنظور تساعد تكنولوجيا المعلومات المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة واكتساب كفاءات جوهرية متنوعة من خلال تركيز تكنولوجيا المعلومات علي الوظائف المختلفة التي تتضمن الابتكار والخبرة والمحتوي والعلاقة والتنسيق .
- **منظور ممارسة العمل Business Perspective** : وطبقاً لهذا المنظور تساعد تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة بشكل يختلف باختلاف المنظمات وطبيعة العمل فيها , لذلك فإنه يتم أدراك أهميتها بناء علي رأي المنظمات المختلفة فيما يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات وأثره في تطبيق إدارة المعرفة وممارسة العمل فيها .
- وتلعب التكنولوجيا دوراً حاسماً في السيطرة علي الكم الكبير والمتزايد للمعلومات والمعارف مع إعطاء القدرة علي سهولة الوصول إلي المعرفة والتشارك فيها والحفاظ علي سريتها (٢), كما تمنح أيضاً القدرة علي التعلم من التجارب والتخلص من الازدواجية في العمل(٣).

<sup>١</sup> - قنديلجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦).

<sup>٢</sup> - العمري , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص١٥٢

<sup>٣</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , *op. cit.* , (2002) .p57

وفيما يتعلق بأهمية تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فقد توصلت دراسة دولية إلي أنها تؤثر علي إدارة المعرفة بطرق متعددة فهي تقلل من التكلفة و ذلك لمعالجتها معوقات قيود الوقت والمكان وهو ما يعد ميزة خاصة للمنظمات البحثية مما يزيد من سهولة التعلم , كما تعزز التفاعل الخلاق عبر مجموعة واسعة من المجتمعات المهنية <sup>(1)</sup> , فقد أكد (McCarthy 2006) في دراسته علي أهمية تكنولوجيا المعلومات في الأنشاء والتبادل المعرفي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما وفرته التكنولوجيا من قدرات تخزينية للمعلومات في الشبكات المحلية والعالمية التي منحت الجامعات وأصحاب المصالح القدرة علي رعاية الكفاءات وتدعيم مع ما قدمته إدارة المعرفة من نماذج للهياكل الإدارية, كما أوضحت الدراسة أيضاً أنه لم يتم تحقيق الفوائد الكافية للتكنولوجيا ويرجع ذلك إلي عدم وجود استراتيجية محددة للتعامل مع التكنولوجيا في العمليات اليومية , هذا بالإضافة إلي ما يوجد من صراع من أجل إيجاد التوازن بين التكنولوجيا والثقافة التنظيمية <sup>(2)</sup> , ويوضح (Reid 2000) ذلك حيث أشار إلي مواكبة الجامعات للتطورات التكنولوجية في التعليم والتعلم مما أثر علي الطرق الأساسية في التعامل مع المعرفة الأكاديمية وخلق طرق جديدة لثقافة التعليم والتعلم Teaching And Learning Culture والتوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة , والتحول بما سمح بظهور مداخل هادفة ومنكاملة جديدة في التعليم العالي , ولكن علي الرغم من ما أكسبه التوجه التكنولوجي للجامعات من العديد من المزايا إلا أن يعاب علي ذلك تبني الجامعات لتكنولوجيا المعلومات كان بسرعة كبيرة الأمر الذي عرضها إلي التناثر الثقافي من قبل العاملين نظراً للمقومات العلمية والمتطلبات المهارية التي تتطلبها هذه الممارسات <sup>(3)</sup> , لذلك يلفت (McCarthy 2006) النظر إلي أنه لتحقيق الاستفادة المرجوة والتواصل الجماعي لابد من مراعاة البعد الأنساني للتكنولوجيا بحيث يتم اختيار التكنولوجيا ليست الأكثر حداثة وتعقيداً ولكن الأكثر مناسبة للعمليات التنظيمية والمتوافقة مع مهارات العاملين <sup>(4)</sup>.

### ٣/٥/٧- دعم القيادة العليا :

تلعب القيادة العليا دوراً هاماً في تطبيق إدارة المعرفة لأنها وحدها القادرة علي تقديم وتطوير البرامج والسياسات التي تجعل إدارة المعرفة واقع عملي محل التطبيق , كما أنها وحدها القادرة علي أحداث المواءمة بين الاستراتيجية التنظيمية للمنظمة وسلوكيات إدارة المعرفة <sup>(5)</sup> , ويؤكد ( Lee 2007 ) علي ذلك حيث يري أن للقيادة دوراً كبير في مساعدة المنظمات علي وضع استراتيجية لتطوير وتنفيذ الدعم المعرفي من خلال إدخال تقنيات إدارة المعرفة وتوفير التنسيق التنظيمي اللازم لعمل المتخصصين في المعرفة , كما أوضح أيضاً أن الدور المحوري للقيادة لا يتوقف عند التخطيط فقط بل يمتد ليشمل قيادة التغيير التنظيمي

<sup>1</sup> - Lee , Hae-Young , *op. cit.*, (2007). p.50-51

<sup>2</sup> - McCarthy , A. F. *op. cit.*, (2006).p135 -138

<sup>3</sup> - Reid , Ian C. (2000), , *op. cit.* (2000)

<sup>4</sup> - McCarthy , A. F. *op. cit.*, (2006).p138

<sup>5</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , *op. cit.* , (2002) . p.54 , 14

لأعتماد وتنفيذ إدارة المعرفة وتوجيه الدعم القيادي للأهتمام بالموارد البشرية، والهيكل التنظيمي ، والمناخ السياسي للإدارة<sup>(١)</sup>.

ويقع علي القيادة في ظل إدارة المعرفة عدة مسؤوليات تتمثل في : تحديد الفرص المتاحة لتعزيز القيمة لإدارة المعرفة وتطوير المؤسسة التعليمية , تدعيم أفضل الممارسات لتحقيق التواصل المعرفي في بيئة المؤسسة ، العمل علي توفير أساليب التحفيز للمعرفة والتي من أهمها تقييم الأفراد طبقاً لمساهماتهم المعرفية والأهتمام بتوفير مقاييس لتقييم كل من تأثير المعرفة وتأثير القيادة المعرفية<sup>(٢)</sup> نظراً لأهميتها حيث يتم الحكم علي فاعلية وأنتاجية إدارة المعرفة طبقاً لقدرة القيادات علي توجيه الأفراد ومؤسساتهم التعليمية نحو رؤية الجامعة للتغيير التكيفي Adaptive Change نحو التمكين المعرفي.

ولتحقيق الفاعلية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يلتزم القادة بالتأثير علي الثقافة الأكاديمية العرفية Customary Academic Culture وتكييفها لتأتي متوافقة مع متطلبات إدارة المعرفة<sup>(٣)</sup>، فالإلتزام القيادات يعد من أهم العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية حيث أكد (Coukos-Semmel 2002) علي أنه لا يمكن تحقيق فاعلية خلق المعرفة إلا إذا تمكن قادة الموظفين من أظهار الإلتزام القوي للمنظمة مما يلزم مرؤوسيهـم , لذلك ينبغي أن يكون تركيز القيادة الرئيسي علي إرساء ثقافة تحترم المعرفة وتدعم سلوكيات المشاركة بالمعرفة وقبل كل ذلك بناء الولاء للمنظمة, كما ينبغي أيضا أن تركز القيادة علي إنشاء البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة والتي تقوم علي تعزيز نظام يدعم تبادل المعرفة وتطبيقاتها عبر المستويات التنظيمية المختلفة<sup>(٤)</sup> وتشير الأدبيات إلي وجود أربع خصائص رئيسية للقيادة التي تتميز بالقدرة علي تدعيم ممارسات إدارة المعرفة , هذه الخصائص هي:

- الرؤية Vision : الرؤية عامل رئيسي في القيادة وذلك لأنها تعتبر السمة الفردية التي تُمكن القادة من تحديد ووضع المعايير التي علي أساسها يتم تنسيق الأنشطة التنظيمية وتوجيه أعضاء المنظمة لتحقيق الأهداف بحيث يفكرون في كافة مهامهم وبيئاتهم من منطلق أهدافهم المعرفية.
- التخطيط الاستراتيجي (المنفعة الاقتصادية) (Strategic Planning (Economic Benefit) : يجب أن يتسم القادة بالقدرة علي التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ويتحقق ذلك عندما يتوافر لدي القيادة القدرة علي التنبؤ والفهم للظروف الكلية المحيطة بالمؤسسة التعليمية ودمج توقعاتهم في الرؤية للأستعداد ومواجهة المستقبل وتحقيق المنافع الاقتصادية من خلال صياغة إستراتيجية ملائمة لإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> - Lee , Hae-Young , *op. cit.*, (2007). p.46

<sup>2</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , *op. cit.*, (2002) .p.3 , 54

<sup>3</sup> - McCarthy , A. F, *op. cit.*, (2006).p34-35

<sup>4</sup> - Coukos-Semmel , Eleni D. , *op. cit.* , (2002) . p54 , 52

■ **قيمة التعلم Value Of Learning** : يعتبر التعلم عاملاً حاسماً لنجاح تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة وهي صفة لا بد من أن يتسم بها سلوك القادة لنقلها إلي الآخرين , فهي تعد من أساسيات إدارة المعرفة التي تدعم جهود الأبتكار ويتحقق بها التعلم التنظيمي وسيادة التعاون في المنظمة .

■ **التحفيز Motivation** : تعتبر قدرة القادة علي التحفيز هي مفتاح النجاح لإدارة المعرفة وذلك يرجع إلي كونه أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق القيادة الحكيمة في ذلك يرجع للعلاقة السببية التي تربط الحافز بالأداء مما يجعل الدافع هو شرط مُسبق يحفز ويبرر أستمراية الفرد علي العمل لتحقيق الرؤية<sup>(١)</sup>.

مما سبق نجد أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة ولذلك فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة مثل **النظرية الموقفية** تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من النظريات أخرى , وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الأنتاجية في المنظمة, هذا النمط القيادي يتضمن قادة لا يوصفون بأنهم رؤساء ولكن يوصفون بأنهم منسقون **Coordinator** أو مدربون **Coaches** أو مسهلون **Facilitators** , لهذا فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي : القدرة على شرح الرؤية للآخرين, وأن يكون قدوة لهم, وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل من خلاله<sup>(٢)</sup>.

وفيما يتعلق بالواقع العملي لأداء القيادات الجامعية التديمي لإدارة المعرفة قد توصلت دراسة (محمد ٢٠٠٩) إلي أن درجة أداء القادة الأكاديميين للأدوار والمسئوليات المرتبطة بإدارة المعرفة دون المستوى المأمول وهو ما يلفت النظر لأهمية الإهتمام بإعداد هؤلاء القادة ومداهم بالأساس النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة<sup>(٣)</sup>.

#### ٤/٥/٧ - القياس :

إن أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها , حتي أن البعض قد أنكر وجود أو جدوي ما يُسمى بإدارة المعرفة وذلك من منطلق أن " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته". وترجع الصعوبة في القياس إلي أنه يتم التعامل مع موجودات غير ملموسة وهذا قد أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة , وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها علي نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال , فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة من خلال فهمه للمنظمة ككل علي إنها منظومة تعليمية , وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعاً مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية .

<sup>1</sup> - Lee , Hae-Young , (2007) , op. cit, p.56-58

<sup>٢</sup> - عبد الوهاب , سمير محمد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ١٢١-١٢٢  
<sup>٣</sup> - محمد , أشرف السعيد أحمد , "دوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية" , بحث منشور في مؤتمر , التعليم في مطلع الألفية الثالثة - الجودة - الإتاحة - التعليم مدى الحياة , مركز الدراسات التربوية - جامعة القاهرة , (٢٠٠٩).

وهناك من طور مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف مركزاً علي محددات أنتقال المعرفة , وقد أعتمد آخرون علي بعض المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري وما يتضمنه من معارف مثل: العائد على الموجودات , والقيمة السوقية للسهم , ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى أجمالي النفقات الإدارية , ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لأجمالي براءات الاختراع<sup>(١)</sup>.

كما قد أعتمد البعض علي بطاقة الأداء المتوازن في قياس فعالية إدارة المعارف من خلال تقييم نتائج الأستراتيجية , كما أعتمد آخرون علي القياس من وجهة نظر التعلم التنظيمي حيث اقترحوا تقييم فعالية إدارة المعرفة من منظور القدرات التنظيمية والذي يعد أكثر تعقيداً لأنه يركز علي كل من التطوير التنظيمي وحالة البنية التحتية لإدارة المعرفة والقدرات العملية داخل المنظمة وذلك علي اعتبار أن التطوير التنظيمي يتطلب أولاً التعلم التنظيمي<sup>(٢)</sup>.

وتوضح الأدبيات المهمة بقياس إدارة المعرفة أنه يمكن تصنيف مناهج قياس إدارة المعرفة إلي أستراتيجيات رئيسية هي<sup>(٣)</sup> :

- الفاعلية Effectiveness : حيث يتم التقييم من خلال قدرة إدارة المعرفة علي تحقيق عائد يبرر الأستثمار في مجال إدارة المعرفة من أجل كسب وتعزيز الدعم لتنفيذ إدارة المعرفة .
- أخذ القرار بطريقة علمية بالأعتماد علي الأدلة Scientific (Evidence-Based) Decision Making : قياس قدرة إدارة المعرفة علي أتخاذ المبادرات وتوجيه الموارد بما يتواءم مع الأولويات الأستراتيجية للمنظمة.
- التقييم المنهجي Systemic Evaluation : يشير إلى أنه يتم التقييم من حيث مدي توافر العوامل المسؤولة عن التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة.
- التكامل Integration : قياس فعالية إدارة المعرفة من حيث قدرتها علي تحقيق الموائمة بين تطوير أداء الأفراد وفي نفس الوقت تحقيق الرضا الوظيفي لهم .

وتعتبر عملية القياس متطلب رئيسي علي درجة كبيرة من الأهمية لإدارة المعرفة وذلك لقدرتها علي تحقيق الفاعلية في تطبيق إدارة المعرفة , فمن خلال قياس أداء إدارة المعرفة في الواقع العملي يستطيع القياس أن يُرشدنا إلي مدي التقدم في تحقيق الأهداف مما يساعد علي أكتشاف أوجه القصور ومعالجتها , وقد أشار (Lee 2007) أيضاً إلي أن أهمية القياس لإدارة المعرفة ترجع إلي أنه يوفر أساس علمي

<sup>١</sup> - ماضي , اسماعيل سالم منصور , ( ٢٠١٠). ص ٦٠

<sup>٢</sup> - Keeley, Edward J. *op. cit* , (2004) .p29

<sup>٣</sup> - Lee , Hae-Young , (2007) , *op. cit*, pp 64-65

لتحسين عملية صنع القرار وتدعيم الروابط بين المعارف المختلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على استخدام المعرفة لخلق القيمة<sup>(1)</sup>.

لذا يري (Coukos-Semme 2002) أن القياس في الجامعات لابد وأن يتضمن أساليب تقييم إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء التنظيمي ، كما أوضح أهمية أتباع استراتيجيات القياس المعياري من خلال الأعتامد علي أسلوب القياس المقارن Benchmarking والذي يعد من أكثر الأدوات شعبية بالنسبة للإدارة الاستراتيجية ، فهو كعملية منهجية مستمرة تنطوي علي تحديد المؤسسات التي يتم التعرف عليها كأفضل المنافسين أو كقادة في نفس المجال وقياس معدلات أداء المؤسسة مقارنةً بالذين يمثلون أفضل الممارسات ، وطبقاً لمبدأ التعلم من الآخرين التي تقوم عليه إدارة المعرفة يتم تحديد الأهداف طبقاً للمعايير الخارجية وتحديد العوامل التي تمكنهم من تحسين الأداء حتى تتمكن من تقليدهم بل ومع الأستمرار في هذه العملية ربما قد تتفوق عليهم<sup>(2)</sup> .

## ٦/٧- تطبيقات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي :

ظهر في ظل إدارة المعرفة وما صاحبها من تغيير في المنهج الإداري بعض التطبيقات في صورة تغييرات في شكل كلاً من المؤسسة التعليمية و أسلوب التعليم والتعلم ، هذا بالإضافة إلي ظهور أشكال جديدة من التطبيقات والتنظيمات بين الأفراد والمؤسسات.

فقد أوضح (العمرى ٢٠٠٦ ) ما قد نشأ من تزامن ظهور إدارة المعرفة كأسلوب إداري مع تحقق التقدم الهائل في مجال الحوسبة والاتصالات من خلال الشبكات الألكترونية وما ترتب عليها من الأستخدام الواسع للمعلومات والوسائل المتعددة و ظهور الواقع الإلكتروني بإفرازاته المختلفة<sup>(3)</sup> والتي أدت إلي تغيير شكل المؤسسة التعليمية بظهور مؤسسات التعليم الافتراضية وما صاحب ذلك من تغييرات في أسلوب التعليم والتعلم بظهور أسلوب التعليم عن بعد Learnin The Distace بصورة مختلفة كالتعليم الإلكتروني E-Learinng , التعليم النقال (عن طريق الهاتف المحمول) .... إلخ .

ويري (Saxena 2007) أن التعليم عن بعد من أهم تطبيقات إدارة المعرفة وما صاحبها من تقدم في تكنولوجيا الاتصالات ، فمنظمات التعليم عن بعد هي صورة من المنظمات الذكية Intelligant Organization التي تستخدم التقنية التكنولوجية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق رضا المتعلم نتيجة لأستخدام العناصر المشتركة بين مجال إدارة المعرفة والتعليم عن بعد والتي تتمثل في ( تشكيل الأوساط الأكاديمية ، بناء التعاون والثقة في تقاسم المعرفة ، السعي لتحقيق الفهم المشترك بين الطلاب )

<sup>1</sup>- Lee , Hae-Young , (2007) , op. cit, pp. 53-54

<sup>2</sup>- Coukos-Semmel , Eleni D. , op. cit. , (2002) . p 15 , 72

<sup>٢</sup>- العمرى , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص ٣١١

في توفير برامج تعليمه متناسبة مع ظروف الطلاب مما يبسر علي الطلاب ويقضي علي قيود الزمان والمكان<sup>(١)</sup>.

أما (شحاته ٢٠٠٧) فيري أن تخفيض الفجوة بين منظومة البحث العلمي في الجامعات وأحتياجات المجتمع هي أهم تطبيقات إدارة المعرفة حيث يتم تحديد المعارف اللازمة للمجتمع والمعارف التي ينبغي أن يكتسبها أعضاء هيئة التدريس والطلاب فتأتي الأبحاث الأكاديمية والمناهج الدراسية متطورة طبقاً لإحتياجات القطاعات الأخرى ومطورة لها , وبذلك يتم معالجة القصور البحثي في الجامعات والذي ينتج عن ضعف الأتصال ودوافع للتعاون بين الجامعة والمنظمات الخارجية<sup>(٢)</sup>.

وقد أشار ( محمد ٢٠٠٦ ) إلي ما قد فرضته التغيرات الأقتصادية المتسارعة علي المنظمات من ضرورة التفكير في جميع الخيارات الأستراتيجية المتاحة بما فيها ذلك التعاون مع المنافسين , وهو الأمر الذي أدى إلي ظهور اشكال جديدة من التطبيقات والتنظيمات بين الأفراد والمؤسسات<sup>(٣)</sup>, يتيح إدماج مفاهيم إدارة المعرفة في المجال الأكاديمي وذلك لقدرتها علي تدعيم فاعلية الشراكات والتحالفات الخارجية مع زيادة أنتاجية العمليات التنظيمية<sup>(٤)</sup> وهو ما يحقق العديد من المنافع للجامعة أهمها: (الحصول علي مصادر تمويل إضافية بما يساعد علي تمويل الدراسات والبحوث , تزويد الجامعة بخبرات عملية وتطبيقية , تحقيق رسالة الجامعة ومساعدتها في تأدية دورها المجتمعي تجاه مختلف القطاعات بجانب دورها التعليمي والبيئي كإكتساب الخبرة الصناعية اللازمة نتيجة للتعرف الباحثين علي الواقع وأستخدام المعدات والأجهزة التي قد لا تتوفر لدي الجامعة , توفير فرص عمل للخريجين)<sup>(٥)</sup>.

كما أوضح ( الوزيناني ٢٠٠٧) أن إدارة المعرفة تعد مدخلاً أساسياً يمكن من خلاله تحقيق تطبيق نموذج الجامعة المنتجة والذي لا يقتصر فقط علي النشاطات الأنتاجية بل يسعى أيضاً لي البحث عن طرق مختلفة يمكن من خلالها رفع الكفاءة الأنتاجية الداخلية والخارجية للتعليم الجامعي من خلال أستثمار الأصول الفكرية والموجودات المعرفية من أجل زيادة الأنتاجية المعرفية للجامعات<sup>(٦)</sup>.

كما أوضحت ( أبوخضير ٢٠٠٩ ) أهمية إدارة المعرفة كأحد التقنيات الإدارية الحديثة والرائدة لما تمنحه للجامعات من ميزة تنافسية في تدعيم تطبيق التوجه نحو المفهوم التسويقي من حيث النظر إلي المنتج التعليمي علي أنه سلعة بحيث تنشابة الجامعات الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال من ناحية

<sup>١</sup> - Saxena, Anurag “Knowledge Management & Its : Applications In Distance Education “ , Urkish Online Journal Of Distance Education , Vol. 8 , No (4) , (2007).

<sup>٢</sup> - شحاته , محمد عبدالمنعم خميس , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص ١٩-٢٢

<sup>٣</sup> - محمد , محمد منير , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٦) . ص ١

<sup>٤</sup> - McCarthy , A. F, *op. cit.* , (2006).p32

<sup>٥</sup> - شحاته , محمد عبدالمنعم خميس , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص ٢٢

<sup>٦</sup> - الوزيناني , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص ٤

توجهها نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والإستشارية لقاء مقابل مادي تحت إطار ما يسمى "Educational Market" (١).

## ٧/٧- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

علي الرغم مما قد أتضح من أهمية إدارة المعرفة كأسلوب إداري يستدعي حتمية التوجه نحوها من قبل الجامعات و مؤسسات التعليم العالي , إلا أن الدراسات أوضحت أن هناك قصور في تطبيق إدارة المعرفة حيث لم يتم بالكفاءة والفاعلية التي تحقق السمات المرجوه فيه , وذلك يدل علي وجود قصور في المعرفة النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة وهو ما أكدته دراسة (Birol et.al 2009) والتي أوضحت أن القيادات الأكاديمية بالجامعات لا تستخدم أدوات المعرفة بفاعلية في مجالات مثل تطوير المعرفة والمشاركة وتقييم وتشخيص المعرفة<sup>(٢)</sup>, ويرى ( أبوالنادي و الكيلاني ٢٠١١ ) أن ذلك يرجع إلي وجود العديد من المعوقات أهمها إن الكثير من مؤسسات التعليم العالي لا توجد فيها نظم منظمة لإدارة المعرفة أو حتى فهم لهذا النظام<sup>(٣)</sup> , هذا بالإضافة إلي ضعف إستراتيجية إدارة المعرفة وما يترتب علي ذلك من أثار سلبية كبير .

أما دراسة ( أبو العلا ٢٠١٢ ) فقد أوضحت أن مؤسسات التعليم العالي تتضمن العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة هي : أساليب القيادة التقليدية , رفض التغيير , غياب الثقافة التنظيمية المشجعة علي التبادل المعرفي , الإفتقار إلي التكامل والترابط بين الأنشطة , قصور أنشطة الأتصال<sup>(٤)</sup>.

أما (عبد الوهاب ٢٠٠٥) فقد اشار إلي العديد من معوقات إدارة المعرفة التي ترجع إلي عوامل ثقافية والتي يمكن أن تؤثر بصفة خاصة علي تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية من أهمها : سيطرة العديد من القيم وثقافة الإدارة العليا التي تهتم باللوائح والقوانين أكثر من الأهتمام بالنتائج المحققة أو التجديد والأبتكار, معاناة معظم المدن العربية من سيطرة الثقافة التنظيمية التي تنطوي علي سرية المعلومات وحجبها عن الباحثين<sup>(٥)</sup>.

كما أشار (الكبيسي ٢٠٠٥ ) إلي ضعف أدوات تقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجها كأحد أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وتؤثر علي فاعليتها<sup>(٦)</sup>, في حين أشار (العريفي ٢٠٠٨) إلي قدرة الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات والمستند علي القيادة والرقابة

<sup>١</sup> - أبوخضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٩ ) , ص ١٥

<sup>٢</sup> - Birol , Cem and Dagli , Gkmen and Silman , Fatos . , op. cit , (2009).p1270

<sup>٣</sup> - أبو النادي , مرام فؤاد و الكيلاني , أنمار مصطفى , مرجع سبق ذكره. (٢٠١٠)

<sup>٤</sup> - أبو العلا , ليلي محمد حسني , " درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " ,

المجلة الدولية التربوية المتخصصة , المجلد (١) , العدد(٤) , (٢٠١٢) . ص ١٠٩

<sup>٥</sup> - عبد الوهاب , سمير محمد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ١١٣-١١٨

<sup>٦</sup> - الكبيسي , صلاح الدين , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ١١٢



التقليدية كعمق لإدارة المعرفة حيث يقلل من التفاعل بين التقنيات والأساليب والأفراد مما يؤثر علي فرص توزيع وتدفق المعرفة بين المشاركين والأقسام المختلفة , هذا بالإضافة إلي تدني إمكانات التدريب , وضعف البنية التحتية, وأنخفاض القدرة التكنولوجية للمنظمات بسبب ضعف المنظمات مادياً عن مواكبة التطور السريع في التكنولوجيا<sup>(١)</sup> .

وأضافةً لما سبق قد أوضحت الدراسات وجود العديد من التحديات الواضحة التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالدول العربية , من أهمها<sup>(٢)</sup> :

- نقص الوعي والفهم للفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
- عدم القدرة علي قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة .
- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة.
- وضوح وازدياد ظاهرة هجرة العقول والكفاءات العربية.
- ضعف نصيب الدول العربية من براءات الاختراع.
- تدني مساهمات المجتمع المدني والقطاع الخاص في الإنفاق على البحث العلمي والجامعات.
- تدني نصيب الدول العربية من النشر الدولي الإلكتروني ومؤشرات التميز وفقاً للتصنيف العالمي للجامعات العالمية.
- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة .

## ٨- الخلاصة :

تناول هذا الفصل الإطار الفكري لإدارة المعرفة , وقد خلّصت الباحثة من هذا الفصل إلي الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة والتي أوضحتها التطبيق العملي والتأصيل النظري , والتي تستمدّها من اعتمادها علي رأس المال الفكري الذي يُنظر إليه كمورد إقتصادي ذو طبيعة إستراتيجية , كما أتضح لها أيضاً أهميتها لمؤسسات التعليم العالي كمنظمات تقوم علي المعرفة لما تمثله لها من نقطة إنطلاق نحو تطوير التعليم العالي من خلال تطبيقاتها المختلفة , وهو ما يشير إلي أهمية تقييم مدي توجه الجامعات الحكومية المصرية بإدارة المعرفة والأختلاف فيما بينها والتأكد من إتباع كلا من القيادات الأكاديمية والإدارية لهذا الأسلوب الإداري من خلال التقييم الميداني لأتجاهاتهم نحو إدارة المعرفة ومدي وجود الأختلافات فيما بينهما.

أما فيما يتعلق بمتطلبات إدارة المعرفة فقد خلّصت الباحثة إلي أن هناك العديد من المتطلبات الهامة لإدارة المعرفة في المنظمات بصفة عامة ولكن هناك عدد من المتطلبات هي الأكثر أهمية لإدارة

<sup>١</sup> - العريقي , بسيم قائد عبده , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص٧٣  
<sup>٢</sup> - "إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية " , المؤتمر الدولي الرابع , كلية الآداب , جامعة الزقازيق , (٢٠١٢).  
- أبوخضير , إيمان سعود , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) , ص٣٢

المعرفة في مؤسسات التعليم العالي هي (الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم القيادة العليا) , وهو ما يتطلب منها التأكد من ذلك عن طريق الأختبار الميداني لها وهو ما ستحاول الباحثة أختباره في الدراسة الميدانية .

## الفصل الثالث

### التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي

١. مقدمة .
٢. التخطيط والتخطيط الإستراتيجي .
٣. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .
  - واقع التعليم العالي كسبب للتوجه إلى التخطيط الاستراتيجي .
  - طبيعة التخطيط في مؤسسات التعليم العالي .
  - مدى ملائمة التخطيط الاستراتيجي وأهميته لمؤسسات التعليم العالي.
  - التخطيط الإستراتيجي والاعتماد الأكاديمي .
    - أهداف التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
    - مراحل التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
    - معوقات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
    - أوجه الاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
٤. إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي
  - علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي.
  - علاقة ممارسات إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي .
  - دور المعرفة في تدعيم التخطيط الاستراتيجي .
    - أهمية المعرفة كأساس للتفكير الاستراتيجي والتفكير التحليلي .
    - أهمية المعرفة كأساس للابتكار .
    - أهمية المعرفة كأساس للتنبؤ.

## الفصل الثالث

### التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي

#### ١- مقدمة :

لقد تطورت الجامعات كمنظمات اقتصادية - اجتماعية Socio-Economic Organizations خلال النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بهدف تحقيق التكيف الهيكلي لمواكبة التغيرات البيئية والدولية التي تميزت بها تلك الفترة الزمنية والمستمرة حتي الآن , ففي هذه الفترة قد تحولت الجامعات من مجرد قنوات لتوصيل الخدمات التعليمية (Education Delivery System (EDS) إلي مؤسسات متكاملة متعددة الأدوار والخدمات وذلك للوفاء بدورها الجديد ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع .

وقد أعتمدت الجامعات في تطورها علي منظورين أساسيين : الأول هو الإسراع للاستجابة لحاجات المجتمع والأنسان أو ما يسمى (Reactive) , أما الثاني فيقوم علي المبادرة والتنبؤ باستقراء المخاطر والازمات قبل أن تحدث وهو ما يسمى (Proactive)<sup>(١)</sup>, وعلي الرغم من ديناميكية كلا الأسلوبين للاستجابة للتغيرات البيئية إلا أن ( Zentner 2002 ) قد أوضح أنه علي الرغم مما تتسم به البيئة من تغيرات مضطربة وعدم يقين إلا أن مؤسسات التعليم العالي لديها تراث من التغيير التدريجي البطيء وذلك بسبب تركيز تلك المؤسسات علي الحفاظ علي الوضع الراهن أكثر من التركيز علي رؤية ما تحتاجه من أوجه التغيير<sup>(٢)</sup> , كما أشار (الدحام ٢٠٠٧) أيضاً إلي أن التعليم الجامعي في الوطن العربي شهد توسعاً كمياً ومنتسارحاً خلال العقود الثلاثة الماضية إلا أن هذا التوسع بقي قاصراً علي استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الألتحاق بهذا النوع من التعليم ولم يواكبه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته حيث بقي هذا التعليم وأسباب وعوامل متعددة محافظاً علي تقليديته سواء من حيث كلاً من فلسفته وأهدافه وهيكله الإدارية أو من حيث محتوى برامجه وأساليبه ونظم التقييم المعتمدة فيه .

ونتيجة لجمود وتقليدية نظام التعليم الجامعي في الوطن العربي مما يدل علي القصور في الفكر والأسلوب المستخدم في التخطيط , قد وجهت إلي هذا النظام الكثير من الأنتقادات بسبب القصور في فاعليته وكفاءته والتي اتضحت بسبب عدم قدرته علي الأستجابة للمتطلبات الاجتماعية والأقتصادية والسياسية للمجتمع العربي , فضلاً عن عدم تمكنه من مواكبة الثورات العلمية والتكنولوجية والإدارية التي أخذت تجتاح المجتمعات المعاصرة في الدول المتطورة والنامية علي حد سواء<sup>(٣)</sup>.

لذلك انطلقت المؤسسات التعليمية متمثلة في الجامعات لتحقيق هدف التنمية المتوازنة نحو التثني

<sup>١</sup> - النجار , فريد , " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤية التنمية المتواصلة , إيتراك للنشر والتوزيع , القاهرة , (٢٠٠٠) , ص ١١٨

<sup>٢</sup> - Zentner , Karen Lynn, op. cit , 2002. P.13

<sup>٣</sup> - الدحام , محمد بن عبد الكريم , " الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقاته في الجامعات العربية" , كلية التربية , جامعة الملك سعود , (٢٠٠٧) . ص ٤-٥ <http://faculty.ksu.edu.sa/aldaham/Documents/Forms/AllItems.aspx>

لمفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقها بهدف العمل علي التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجاته علمية<sup>(١)</sup> معتمدة في ذلك علي الوفاء بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والتي من أهم معايير التخطيط الاستراتيجي .

لذلك يَعْظَم الاهتمام هذه الأيام بالتخطيط الاستراتيجي في الأوساط التعليمية والأكاديمية كأحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات<sup>(٢)</sup> خاصةً فيما يتعلق بالقدرة علي التعامل مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية , وهو الأمر الذي دعا الباحثة لتناوله في هذا الفصل بهدف التأسيس النظري له , حيث ستبدأ أولاً بالتعريف لكل من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وتوضيح الفرق بينهما, ثم تتناول التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي موضحةً طبيعته ومراحله المختلفة وأهميته بالنسبة للجامعات وأسباب التوجه إليه والمعوقات التي تواجهه في الواقع العملي .

## ٢ - التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط أحد وظائف الإدارة الأساسية فهو " العملية التي تهتم بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له لتحديد كلاً من الأهداف المرغوبة , بالإضافة إلي تحديد الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد وتحديد دقيق للمسئوليات " <sup>(٣)</sup>, وهو بذلك عبارة عن أسلوب علمي وعملي يربط بين أهداف المنظمة والوسائل المستخدمة لتحقيقها حيث يرسم الإطار أو المنهاج الذي علي أساسه تتحدد القرارات والسياسات , كما يوضح كيفية تنفيذها في محاولة للتحكم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج <sup>(٤)</sup> .

وقد أستمر هذا الفكر التقليدي للتخطيط حتي منتصف القرن العشرين حيث أدركت المنظمات أنه مع التعقد الشديد في بيئة العمل والتطورات المتسارعة في جوانب الحياة المختلفة أصبح الاعتماد علي فكرة التحكم في الأحداث وتحقق الأهداف والنتائج المتوقعة نتيجة لأستخدام نفس السياسات المحددة والمدروسة سابقاً أمر صعب التحقيق , لذا كان لابد من أسلوب إداري يساعد علي النظر إلي المستقبل بصورة أكثر دقة وانتظاماً , ومن ثم تم أستبدال التخطيط التقليدي بالتخطيط الاستراتيجي الذي يسمح بالتغيير المستمر للخطط بما يُمكن المنظمات من الأستجابة للظروف المتغيرة<sup>(٥)</sup> ويحافظ في الوقت نفسه علي أتجاه تطورها إلي المستقبل .

١- الخولي , محمد أحمد , "مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر" , ( ٢٠٠٨ ) .

<http://www.mohyssen.com/forum/showthread.php?t=5797>

٢- " الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي " , جامعة الملك محمد بن سعود , ( بدون ) .

[http://www.imamu.edu.sa/\\_layouts/imam/Login/newportalLogin.aspx?DomainURI=http://www.imamu.edu.sa](http://www.imamu.edu.sa/_layouts/imam/Login/newportalLogin.aspx?DomainURI=http://www.imamu.edu.sa)

٣- " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد , مصر , ( ٢٠١٠ ) . ص ١٣

٤- عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٩ ) . ص ١٧

٥- القطامين , أحمد , " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ,

المجلد ١٨ , العدد ٢ , ديسمبر ( ٢٠٠٢ ) , ص ٤٤

ويكتسب التخطيط الاستراتيجي هذه الميزة نتيجة لاعتماده علي مبدأ أساسي وهو حتمية التحول من طريقة التفكير التقليدية إلي التفكير الاستراتيجي الذي يستند إلي نظرة مستقبلية تهتم بمعرفة ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل للإيمان بحتمية الحاجة إلي التطوير والتحسين كجزء رئيسي من أساسيات العمل<sup>(١)</sup> , لذا يركز التخطيط الاستراتيجي علي التخطيط التطوري حيث تتغير الخطة ذاتها عند ظهور قصور في التنفيذ لتحاظ علي أعلي درجات التكيف مع الظروف المتغيرة<sup>(٢)</sup>. ويحقق التفكير الاستراتيجي ذلك لأنه يعتمد علي القدرة البديهية والمرونة الذهنية والفكر المجرد، بالإضافة إلي التسامح مع المخاطر والغموض وهو الأمر الذي يُمكنه من خلق القيمة نتيجة لانفتاح الفكر المؤسسي وويمنحه القدرة علي تنمية مجموعة من الخيارات البديلة المبتكرة<sup>(٣)</sup>, هذا بالإضافة إلي ما أوضحه (العنبيي ٢٠٠٩) من أن فاعلية التفكير الاستراتيجي ترجع إلي قيامه علي عدد من المبادئ الأساسية يمكن إجمالها بأنه عملية ديناميكية مرنة , يعتبر وسيلة وليس غاية , يقوم علي المشاركة و يتطلب إتزام من القيادة التنظيمية<sup>(٤)</sup>.

وجوهر التخطيط الاستراتيجي هو السعي نحو تحقيق الأتصال والربط بين أجزاء المنظمة ككل حول اعتقاد مشترك بما يُمكن قادة التنظيم من حفز وتوجيه طاقات المنظمة نحو تتحقق رؤية مشتركة<sup>(٥)</sup> , هذا بالإضافة إلي تميزه بالنظرة الشمولية التي تمكنه من إيجاد أفضل السبل لتحقيق ذلك من خلال استراتيجية استباقية Proactive strategy تقوم علي تحليل استراتيجي دقيق بما يُجنّب المنظمة مواجهة المشاكل التي قد تنشأ نظراً لقدرتها علي الحد من درجة عدم اليقين , لذلك يري كلاً من ( Laycock and Schmidt No Date ) أنه " عملية منهجية لتصور المستقبل المنشود, وترجمة هذه الرؤية إلي تعريف واسع للأهداف مع تحديد سلسلة الخطوات اللازمة لتحقيقها"<sup>(٦)</sup>, كما يعرفه (مهني ٢٠٠٨) علي أنه "تخطيط مستقبلي يضع في الأعتبار القوي والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتكامل بينها وبين العوامل والقوي الداخلية بما يساهم في أكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة في المستقبل"<sup>(٧)</sup>, أما ( Kanchana 2000) فيري أن التخطيط الاستراتيجي يُمكن النظر إليه علي أنه " عملية صنع القرارات التي تختص بتحدد الوسائل البديلة لتحقيق أهداف المنظمة وأداء رسالتها, ووضع استراتيجيات تتضمن رؤية لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة , وتوفير معايير استراتيجية لتخصيص الموارد و تحديد الأولويات , هذا بالإضافة إلي تحقيق الرقابة المستمرة من خلال تحديده لعملية تقييم منهجية"<sup>(٨)</sup>,

في حين أوضح ( برنامج التخطيط الاستراتيجي ٢٠١٠ ) أنه :

<sup>١</sup> - العنبيي , محمد الفاتح عبد الوهاب " التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الإدارة التعليمية" , الحوار المتمدن , العدد: ٢٨٥٩ , (٢٠٠٩) <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=195354>

<sup>٢</sup> - عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ١٥

3- Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit.* , (2000).pp 22-23

<sup>٤</sup> - العنبيي , محمد الفاتح عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

5 - Torres , Carmen Ana Rivera , " An Assessment Process For Strategic Planning In A Higher Education" , Unpublished Dissertation , Ed.D, Dowling College - Oakdale, NY ,( 2001) .p.32

6 - Laycock , Martyn and Schmidt , Jurgen C, " Theories of strategic planning " , (No Date) . <http://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/>

<sup>٧</sup> - مهني محمد ابراهيم غنايم , " مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي العربي في اطار التخطيط الاستراتيجي " , ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية , جامعة الملك فهد للبترول والمعادن , السعودية , (٢٠٠٨) . ص ١٠١

8 - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit.* , (2000).pp 25-27

“ النشاط الإداري الخاص بتحليل الفجوة بين موارد وأمكانيات المؤسسة والفرص المتاحة

في البيئة المحيطة بغرض سد هذه الفجوة وتحقيق الملائمة والتوافق الاستراتيجي ” (١).

مما سبق نجد أن طبيعة التخطيط الاستراتيجي يمكن توضيحها في عدد الخصائص هي :

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة .
- يقوم التخطيط الاستراتيجي علي التوجه نحو المستقبل من خلال رؤية شمولية للبيئة الداخلية والخارجية.
- يضع التخطيط الاستراتيجي إطارا لتوجيه الأنشطة يقوم علي التركيز على رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
- يقوم التخطيط الاستراتيجي علي تحديد المهام وتخصيص الموارد طبقاً للأولويات.

ومن هنا نستطيع أن نفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي من خلال أوجه الاختلاف التالية:

### جدول (٣-١)

#### أوجه الاختلاف بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي	التخطيط الاستراتيجي
أقصر زمنياً .	أطول زمنياً .
تحليلي وليس بالضرورة مبني علي الرؤية .	مبني علي رؤية مستقبلية شمولية للمؤسسة .
موجهة نحو الكفاءة .	موجهة نحو الفاعلية .
تخطيط في حدود الموارد المتاحة .	محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة .
ربما لايشغله تحليل البيئة الخارجية .	يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية
يهتم بعنصر الوقت ( في سباق مع الزمن ) لإنجاز الأعمال .	يتهم بنوعية التحقيق ( إن أطال المدي ) لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة .
يعتمد علي رد فعل معلوم للسياسات مستخرج من الماضي .	يأخذ المبادرة / الابتكار / اكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الايجابي .
يهتم بالناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية لذا فهو يركز علي تحليل الحقائق والبيانات الكمية .	يهتم بالناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عملياً لذا فهو يركز علي تحليل البيانات الكيفية والأستنتاجات .
يعمل العاملون في تسلسل وظيفي وثقافة بيروقراطية.	يعمل العاملون في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة.
نادراً مايلتفت إلي عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري .	يهتم بتحقيق التمكين وأحداث تطوير جذري للمنظمة .

المصدر: عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ١٤

١- " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ١٤

### ٣- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .

سوف نتناول الباحثة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال النقاط التالية :

#### ١/٣- واقع التعليم العالي كسبب للتوجه إلي التخطيط الاستراتيجي :

يواجه التعليم العالي العربي العديد من التحديات التي تفرضها عليه البيئة الخارجية بعناصرها المختلفة خاصةً البيئة الاقتصادية وما تفرضه من تحديات تتعلق بالعلومة واقتصاد المعرفة وظروف المنافسة الجديدة التي تلامت مع قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي على أسس تجارية وربحية<sup>(١)</sup> وما ترتب عليه من ظهور النماذج والأشكال الجديدة لمؤسسات التعليم العالي ك ( الجامعات الخاصة والأجنبية والمفتوحة والأقراضية ) , وهو الأمر الذي يزداد صعوبة حيث يتزامن ذلك مع التحديات التي تفرضها البيئة التكنولوجية من خلال التقنيات الجديدة التي ساهمت في تغيير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي إلى أشكال أخرى من التعليم وهو الأمر الذي يتطلب أسلوب تخطيطي جديد يقوم علي التنبؤ والرؤية المستقبلية وفي نفس الوقت قادر علي مواجهة التحدي الحقيقي الذي يواجه الجامعات والناشئ عن حتمية الحفاظ على جوهر التقليدية للمؤسسة التعليمية وفي نفس الوقت تحقيق قدر أكبر من التمييز للجامعة والاستجابة على نحو أفضل للاحتياجات المتغيرة<sup>(٢)</sup>, وهو أمر شديد الصعوبة خاصة في ظل تواجد العديد من التحديات أو المعوقات المتعلقة بمستوى جودة الخدمة التعليمية التي ربما تبرر مستوي النجاح المتواضع لمؤسسات التعليم العالي في تطبيق نظمها الخاصة بإدارة الجودة والاعتماد والتي من أهمها : (عدم المشاركة الفاعلة في الأنشطة الطلابية والتعليمية وعمليات الجودة من جانب اعضاء هيئة التدريس, النمط التقليدي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في التعليم والبحث العملي , عدم كفاءة خدمات الدعم المقدمة بواسطة العاملين بسبب افتقارهم للقدرات والمهارات المناسبة , الصراعات الوظيفية, افتقار التعاون الفعال وافتقار الأتصال والحوار مع الطلاب)<sup>(٣)</sup>.

هذا كله قد تزامن مع وجود ما يسمى بأزمة التعليم الجامعي والتي أوضح ( الدحام ٢٠٠٧ ) طبيعتها من خلال الإشارة إلي أهم مظاهرها التي تتمثل فيما يلي :

- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية.
- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب .
- اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات وبين نوعية وجود التعليم .
- النمطية وعدم المرونة في كلاً من التخطيط والبرامج الدراسية و في النظم والإجراءات الخاصة بنظم

<sup>١</sup> - الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

<sup>٢</sup> - ابوالحمائل , احمد عبدالمجيد علي , " التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد الاكاديمي " , (٢٠٠٨).

[http://aabulhamael.kau.edu.sa/content.aspx?Site\\_ID=0007677&lng=AR&cid=7981](http://aabulhamael.kau.edu.sa/content.aspx?Site_ID=0007677&lng=AR&cid=7981)

<sup>٣</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن , " معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لإدراكات القيادات الأكاديمية : دراسة تطبيقية " , مجلة افاق جديدة للدراسات التجارية , كلية التجارة , جامعة المنوفية , العدد الأول , يناير ٢٠١٢ , ص ١٠



قبول الطلاب ونظم تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس ونظم التمويل ونظم التقويم المعتمدة في الجامعات .

- أنعدام الموازنة أو الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
- الاختلال في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية حيث تكاد تقتصر على التدريس فقط في حين يوجد إهمالاً مَخْلَافاً في الوظيفتين التاليتين وهما البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- أنعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي وبين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة والخاصة الأمر الذي أدى إلى بروز ظاهرة بطالة الخريجين في غالبية الدول العربية.
- شيوع ظاهرة الأهدار في الجامعات والذي يتمثل في ارتفاع كلفة البنى التحتية للجامعات، وأنخفاض معدلات الأستثمار للموارد المادية والبشرية والمالية ، فضلا عن ضعف الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية لهذه الجامعات<sup>(١)</sup>.

وللتغلب علي مثل هذه الأزمة كان لابد من التطوير والتغيير لتحقيق الأصلاح للنظام التعليمي بطريقة غير عشوائية حيث أوضح (النجار ٢٠٠٠) أنه يقع علي المؤسسات التعليمية مسؤولية التخطيط في ظل التركيز علي التنمية المتوازنة حتي لا يحدث انفصال أفقي أو رأسي للتعليم الجامعي مما يؤدي إلي وجود خلل أو انفصال بين مؤسسات التعليم العالي وعدم تكاملها مع البيئة المحيطة .

ونظراً لأن الجامعات ترتكز عادةً في إدارتها علي الأهداف والنتائج ويطلق علي ذلك نموذج الأهداف الجامعية Goel Model, أو ترتكز علي المنظومة المتكاملة للتعليم وتسمي University System Model , وكلا الحالتين نجد بعض الجامعات تركز اهتمامها الإداري علي بعض العناصر دون غيرها دون الأهتمام بالنظرة الشمولية لجميع الجوانب<sup>(٢)</sup> الأمر الذي تطلب التوجه نحو التخطيط الأستراتيجي لما يتميز به من نظرة شمولية تكسب مؤسسات التعليم العالي القدرة علي التوافق مع التنمية الشاملة للمجتمع<sup>(٣)</sup> .

مما سبق يتضح ما تواجهه مؤسسات التعليم العالي من تحديات الأمر الذي تطلب ضرورة التوجه إلي التخطيط الأستراتيجي كأداة قادرة علي التصدي لهذه التحديات لما يتميز به من رؤية مستقبلية ونظرة شمولية , وتتضح أهمية التخطيط الأستراتيجي أيضاً كطريقة فعالة لمواءمة القدرات التنظيمية للمطالب والفرص البيئية تقوم علي الأستخدام الحكيم للموارد<sup>(٤)</sup>, بعد ما دخل علي الفكر التربوي من مفاهيم عديدة مثل الإهدار والفاقد والتكلفة والفائدة والأستثمار التعليمي<sup>(٥)</sup> , والتي إزدادت أهميتها خاصةً في ظل قصور الموارد المالية التي تعاني منه الجامعات سواء من حيث الدعم المالي من جانب منظمات الأعمال في

<sup>١</sup> - الدحام , محمد بن عبد الكريم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص ٤-٥

<sup>٢</sup> - النجار , فريد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٠) . ص ٢١ , ٥٠ , ٦٠

<sup>٣</sup> - الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

<sup>٤</sup> - Zentner , Karen Lynn, op. cit , (2002).p11

<sup>٥</sup> - مهني , محمد ابراهيم غنايم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٩٦

المجتمع المحلي<sup>(١)</sup>, أو تقليص التمويل الحكومي الذي تزامن مع انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسمية وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعية لأسباب اقتصادية وسياسية واجتماعية<sup>(٢)</sup>.

### ٢/٣ - طبيعة التخطيط في مؤسسات التعليم العالي :

يختلف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي عن مؤسسات الأعمال نتيجة لما تتميز به هذه المؤسسات من طبيعة تربوية بالإضافة إلى دورها الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع كمصدر للقوي البشرية العاملة وهو الأمر الذي جعل التخطيط الاستراتيجي الجامعي جزءاً من التخطيط للتعليم العالي والبحث العلمي من ناحية , ومكماً لتخطيط القوي العاملة وأسواق العمل من ناحية أخرى , وهو الأمر ذاته الذي جعل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مقيداً بالمنظومة الإنتاجية المتكاملة لكل القطاعات بالدولة , حيث يعمل في إطار تحقيق التنمية المتوازنة اقتصادياً واجتماعياً لذا كان من الضروري أن يبدأ التخطيط الاستراتيجي الجامعي بفلسفة واضحة ورسالة محددة ورؤية دقيقة , هذا بالإضافة إلى حتمية أن يركز على تعظيم القيمة المضافة للتعليم وحل المشاكل البيئية والتصدي للقضايا الدولية , ومراعاة لذلك تعمل الجامعات اليوم من خلال مراكز متخصصة للتخطيط الاستراتيجي حتى تفي بمسؤوليات دورها الاجتماعي والاقتصادي لمساندة البحث والتطوير في العلوم والتكنولوجيا بما يتناسب مع طبيعة عملية التنمية والاستثمار خاصة في ظل تراكم المعرفة الناتج عن الإبداع الفكري والعلمي الذي يتميز بها الاقتصاد المعرفي<sup>(٣)</sup>.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على تحقيق هدف رئيسي هو تحسين فعالية التعليم العالي , وقد أكد ( Choban et.al 2008 ) ذلك من خلال ما أوضحه من أن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية هو جودة الخدمة التعليمية لذا فإن فاعلية التعلم الطلابي تقع في صميم رسالة المؤسسة التعليمية مما يستوجب أن تهتم الخطة الاستراتيجية بوضع معايير لتقييم نتائج التعليم والتعلم , أما الأهداف المتعلقة بتحقيق الأمن والبقاء والاستمرارية لمؤسسة وقضايا الرضا الوظيفي وتوفير مناخ ملائم يمنح العاملين الراحة لتحسين الأداء فهي من الأهداف الثانوية التي يجب ان يُنظر إليها على الرغم من أهميتها على أنها وسيلة وليست غاية , وهو ما يعني في الواقع العملي أن القرارات المتعلقة ببقاء واستمرارية المؤسسة التعليمية والمتعلقة بالرضا الوظيفي وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعاملين بالمؤسسة التعليمية ينبغي أن يُنظر إليها دائما في ضوء تأثيرها على النتائج الخاصة بالهدف الرئيسي للمؤسسة التعليمية وهو جودة الخدمة التعليمية وفاعلية التعلم الطلابي, وقد أكد (Choban et.al 2008) أيضاً على أنه ينبغي أن تهدف الخطط الاستراتيجية إلى تحقيق الكفاءة بحيث تهتم بإنتاج أفضل تعلم طلابي

<sup>١</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ١٠

<sup>٢</sup> - الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

<sup>٣</sup> - النجار , فريد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٠) . ص ٦٢ - ٦٣

من خلال الطريقة الأكثر فعالية من حيث التكلفة Cost-Effective<sup>(١)</sup>، خاصةً في ظل ما أظهرته نتائج العديد من البحوث والدراسات باقتصاديات التعليم من أهمية تعظيم العائد الاقتصادي للتعليم وذلك من منطلق وجهة النظر القائمة على أن التعليم ماهو إلا " استثماراً بشرياً يفوق في أهميته وقيمه الاستثمار في شتي المجالات"، والتي وفقاً لها أصبح يُقدر قيمة وأهمية المجالات والأشكال المختلفة من التعليم بما تحقّقه من نفع وقيمة اقتصادية بجانب الأهمية الاجتماعية<sup>(٢)</sup> وهو ما يتفق أيضاً مع ما قد أوضحه (الجهني ٢٠٠٩) من أهمية النظر إلى التعليم العالي على أنه صناعة استثمارية لها قواعدها ومعاييرها تخضع لنظام التنافس بين قوى السوق ، ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يجب أن يركز بدرجة كبيرة على مفاهيم الجودة والكفاءة والفاعلية وما يرتبط بها من قضايا التكلفة والاستخدام الأمثل للموارد<sup>(٣)</sup>.

وقد أوضح (Zentner 2002) أن الفاعلية والكفاءة لابد من توافرها أيضاً في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها ، ويعتمد نجاح التخطيط الاستراتيجي ومدى تحقيق الفاعلية والكفاءة له في مؤسسات التعليم العالي علي مستوي المشاركة والتي تُمثل ضرورة لنجاح الاستراتيجية لما يترتب عليها من نتائج التفكير الاستراتيجي الجماعي وما يتضمنه من وجهات نظر متعددة<sup>(٤)</sup>، كما أوضح (Burgess 2008) أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن يقوم علي جهود التخطيط التعاوني Collaborative Planning Effort لضمان تحقيق التطبيق الناجح للتطور الاستراتيجي المخطط ليشمل نطاق واسع في مؤسسات التعليم العالي<sup>(٥)</sup> لذا تعتبر عملية التخطيط ذاتها غاية في الأهمية كوسيلة لفتح قنوات الاتصال بين جميع الجهات بالمؤسسة التعليمية ، وهو الأمر الذي يترتب عليه أن تتمكن الإدارة الجامعية من صناعة قرارات تُعبر عن السياق العام للمؤسسات التعليمية حيث تم اتخاذها من قبل متخذي القرار نتيجة للانتقاء ما بين عدد من الخيارات المتولدة من خلال فهمهم لكل من : ردود أفعال العاملين وأعضاء هيئة التدريس ، ورسالة الجامعة ومواردها المتاحة<sup>(٦)</sup> .

ويقوم مفهوم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية بشكل عام على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة وهو ما يتطلب القيام بعمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية وفحص مستقبلي لها يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية ومن ثم المؤسسات التعليمية التابعة لها متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة والفرص بشكل

<sup>1</sup> - Choban , David , Choban , Gary M. and Choban , Michael C., “ Strategic Planning and Decision Making in Higher Education: What Gets Attention and What Doesn't “ , Assessment Update : Progress, Trends, and Practices in Higher Education , Vol. 20, No.2, (2008).p.13

<sup>٢</sup> - مهني , محمد ابراهيم غنايم , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٩٦

<sup>٢</sup> - الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

<sup>4</sup> - Zentner , Karen Lynn. .op. cit, (2002).

<sup>5</sup> - Burgess , Eric S. .op. cit , (2008).p18

<sup>٦</sup> - نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية " , مرجع سبق ذكره . (بدون).

يقود إلى أفضل النتائج , ويحد من نقاط الضعف ويزيد من قدرتها علي مواجهة التهديدات.

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي علي أنه « علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات وأخذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود» , ويعكس هذا التعريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعال يتوافق مع طبيعة المؤسسة التعليمية ويمنحها القدرة علي مواجهة التحديات التي تواجه النظام التعليمي (١) .

### ٣/٣- مدي ملائمة التخطيط الاستراتيجي وأهميته لمؤسسات التعليم العالي :

يعد التخطيط الاستراتيجي من البدع الإدارية Administrative Fads التي قد أدخلت علي التعليم العالي (٢) وذلك كنتيجة لما قد تم توضيحه سابقاً من الظروف التي يعاني منها قطاع التعليم الجامعي والتي أوضحت أهمية التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي للإستفادة من مزاياه المتعددة التي أثبتتها التطبيقي العملي له في مؤسسات الأعمال , وقد اختلفت الآراء حول مدي ملائمته وأهميته لمؤسسات التعليم العالي حيث ناديت معظم الأدبيات بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة قوية للتفوق التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي وذلك لأنه كعملية يركز علي تحقيق الأهداف التشغيلية (٣) والاستراتيجية , ويقوم علي التصميم الجيد للخطط وسياسات التنمية بما يحقق الأهداف الموضوعية , وبالتالي فهو مناسباً لطبيعة هذا القطاع الذي لا يمكن العمل والتعلم فيه إلا بتخطيط منظم ومستمر قادر علي تحقيق التكامل والتنمية الشاملة الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية علي حدٍ سواء , وذلك بعد ما اتضح من تعثر الجهود المبذولة لتطبيق النماذج الخطية للتخطيط التربوي في أحداث التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع وخاصة في النظم التعليمية العربية التي تركز علي التخطيط الكمي دون الفكر الاستراتيجي بتقنياته التخطيطية المتقدمة التي تهتم بتحقيق أهداف التنمية التربوية لإزالة الفجوة بين التعليم والمجتمع (٤).

في حين جادل البعض حول مدي نجاح هذا الأسلوب الإداري في مؤسسات التعليم , ويشترك معظم النقد الموجه نحو التخطيط الاستراتيجي من الإعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي كنموذج إداري نشأ عن جذور عسكرية وطور من خلال منظمات الأعمال التي تقوم علي الربحية لا يستطيع أن يُترجم إلى مجال التعليم العالي والذي يتميز بغموض الأهداف , وطول المدي الزمني لتحقيق النتائج والتي غالباً ما تكون بفعل البيئة غير مؤكدة , هذا بالإضافة إلي افتقار القادة الإداريين والأكاديميين بها إلي السيطرة علي

١- الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

٢- Burgess , Eric S. , op. cit , (2008), p.24

٣- Taylor , James and Machado , Maria De Lourdes , “ Higher Education Leadership And Management: From Conflict To Interdependence Through Strategic Planning “, Tertiary Education And Management , No.12 , (2006).p146

٤- ابوزيد , زيد , " التخطيط الإستراتيجي بين التعليم وإحتياجات السوق " , (٢٠١١).

[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post\\_9705.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_9705.html)

العمليات الرئيسية نتيجة للقيود الداخلية والخارجية , كما يري (Johnson 2000) أن أختلاف الخيارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بسبب طبيعتها المميزة التي تجعلها غير خاضعة لعدد من الأسس والمزايا الاقتصادية , وتميز هذه المؤسسات بتعدد الأهداف والتي قد تكون في كثير من الأحيان متعارضة يمثل صعوبة في عملية التخطيط الاستراتيجي التي يعتمد علي الشمولية<sup>(١)</sup> . كما أن ( Taylor and Machado 2006) قد أشار إلي وجود أربع أسباب رئيسية تجعل من التخطيط الاستراتيجي أداة فاشلة للتطبيق في التعليم العالي هي : ضعف الضغوط والحوافز لعملية التغيير, انخفاض القدرة علي التغيير نتيجة لعدم توافر القدرات المهارية اللازمة , وأرتفاع المقاومة الثقافية لعملية التغيير , وعدم كفاءة القيادة وتميزهم بقلة الرؤية<sup>(٢)</sup> .

ويختلف (Burgess 2008) مع ما سبق حيث يري أنه على الرغم من أختلاف طبيعة مؤسسات التعليم العالي عن مؤسسات الأعمال من حيث الأهداف ونوعية العملاء والهيكل التنظيمية إلا أن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي تظل قابلة للتطبيق بل أوضح أنها قد أثبتت فعاليتها خاصة فيما يتعلق بتحديد الاتجاهات والأولويات لمنظمات التعليم العالي<sup>(٣)</sup> .

كما جادل (Dooris et.al 2002) بأن التخطيط الاستراتيجي لم يثبت نجاحه إلا في نسبة ضئيلة لاتتعدى ١٠% من المؤسسات وذلك نظراً لما يواجه التخطيط من معوقات في بيئة التعليم العالي مثل المقاومة الناتجة عن الثقافة التنظيمية السائدة والأختلاف بين القائم بالتخطيط والقائمين علي التنفيذ , حتي أصبح يُنظر إلي التخطيط الاستراتيجي من قبل الكليات والجامعات علي أنه طريق إلي الألم *a Path to Pain* بدلاً من كونه أسلوب إداري يُرجي منه تحقيق الكثير من الفوائد<sup>(٤)</sup> .

وعلى الرغم من أنه لم يتأكد للتخطيط الاستراتيجي قدرته علي تحقيق كل النتائج الإيجابية التي توقعها أنصار هذا الاتجاه إلا أنه أتاح الفرصة لإدخال تحسينات في مجال التعليم العالي<sup>(٥)</sup> , لذلك يري (Dooris et.al 2002) أن الدليل التجريبي الحالي حول مدي كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي يعد أمر غير حاسم , فهناك نسبة من الشك المبررة من منظور العلوم الاجتماعية , ولكنه خلص إلي أنه يُمكن أن يكون أداة إدارية قوية تعطي نتائج ناجحة أو قد يكون غير ذلك حيث يتوقف هذا في البيئة العملية أو الواقعية علي استخدام التخطيط الاستراتيجي بحكمة *Wisely Used* والذي سوف يؤدي إلي مساعدة المؤسسات الأكاديمية لما تسعى إليه من تحقيق للرؤية وتشجيع للأفكار الجديدة واستغلال الفرص بالإضافة إلي تحقيق الدعم اللازم للخطة الاستراتيجية علي كافة المستويات<sup>(٦)</sup> .

<sup>1</sup> - Johnson , Richard G. , *op. cit* , (2000).p42 , 43

<sup>2</sup> - Taylor , James And Machado , Maria De , *op. cit* , (2006).p147

<sup>3</sup> - Burgess , Eric S. , *op. cit* , (2008).p 32

<sup>4</sup> - Dooris , Michael J. , Kelley , John M., James F. Trainer, “ Strategic Planning in Higher Education “ , New Directions For Higer Education, No. 116, 2002 . p . 8

<sup>5</sup> -Burgess , Eric S. , *op. cit* , (2008) , p.24

<sup>6</sup> - Dooris , Michael J. , Kelley , John M., James F. Trainer , *op. cit* , (2002).p10

وقد أكد (Johnson 2000) على أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي حيث أوضح أن لديه الخصائص الأساسية لربط مؤسسة التعليم العالي بالبيئة بشكل كامل مما ينعكس على تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص الموارد والتحديد الدقيق لدور كل من العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب داخل الحرم الجامعي . كما أنه قادر على تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة التعليمية وهو النجاح المستمر عبر الزمن في تحقيق رسالتها عن طريق تبني المؤسسة كنظام مفتوح لمفهوم التكيف الاستباقي proactive Adaptation , والذي يُمكنها من توجيه وربط مستقبلها إلى التغيرات المتوقعة في البيئة على الرغم من الظروف البيئية غير المؤكدة<sup>(١)</sup>.

كما أوضح (ابوزيد ٢٠١١) أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الكفاية الأكاديمية للمؤسسة التعليمية حيث أشار إلى قدرته على تحقيق كلاً من<sup>(٢)</sup> :

■ **الكفاية الداخلية** : من خلال تحسين معدل العلاقة بين مدخلات ومخرجات النظام التعليمي , فهو يهتم بتحقيق الكفاية الداخلية الكيفية عن طريق زيادة قدرة النظام التعليمي على تحديد وتحقيق أهداف تربوية لمدخلاته والاستثمار الاقتصادي للموارد البشرية وتحقيق الدور المحدد للبرامج الدراسية في رفع الكفاية للتعليم , كما يهتم بزيادة الكفاية الداخلية الكمية من خلال زيادة قدرة النظام التعليمي على استيعاب المتقدمين إليه وتخريج أكبر عدد ممكن من الطلاب المقبولين وتقليل حجم الإهدار إلى أقل مستوى دون التأثير على النوعية.

■ **الكفاية الخارجية** : من خلال تحسين مدى مساهمة مخرجات النظام التعليمي في الحياة العامة والتنمية في المجتمع الذي يقع فيه النظام التعليمي , ومدى توافق كميات تلك المخرجات ومواصفاتها مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية . فهو يهتم بتحقيق الكفاية الخارجية الكيفية من خلال زيادة قياس مخرجات النظام التعليمي من حيث مدى تحقيقها لأهداف المجتمع , كما يهتم بتحقيق الكفاية الخارجية الكمية من خلال زيادة قدرة النظام التعليمي على تخريج الكم الذي يتناسب مع احتياجات سوق العمل الفعلية .

وبالإضافة لما سبق قد أهتمت الأدبيات بتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي نظراً لقدرته على تحقيق العديد من المزايا المتعددة والتي من أهمها<sup>(٣)</sup>:

■ تزويد المؤسسات التعليمية بالفكر الرئيسي لها لتكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات , كما يحقق الاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة الجامعة ويشجعهم على التعامل بأفكار

<sup>1</sup> - Johnson , Richard G. , *op. cit* , (2000).p. 39

<sup>٢</sup> - ابوزيد , زيد , مرجع سبق ذكره. (٢٠١١).

<sup>٣</sup> - انظر المراجع التالية :

- العتيبي , محمد الفاتح عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره. (٢٠٠٩) .

- "نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية " , مرجع سبق ذكره. (بدون).

- Dooris , Michael J. , Kelley , John M., James F. Trainer , , *op. cit* , (2002).

- Kanchana , Meesilapavikkai , *op. cit* , (2000).p. 21 , 53 , 63 , pp. 55:57

مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة وفتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين لوضع وتنفيذ الاستراتيجية مما يعمق الفهم لرؤية الجامعة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية , هذا بالإضافة إلى فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة حيث تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الاستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها وذلك على خلاف مؤسسات الأعمال .

- يهدف لأحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها , ومن خلال هذا الدور التنسيق يستطيع التخطيط الاستراتيجي إيجاد التناسق بين العملية التعليمية والمجتمع لسد الفجوة فيما بينهما.
- يساعد إدارة التعليم على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها بما يسمح للجامعة بتحديد أولوياتها , كما ينعكس على قدرتها في تحقيق الكفاءة والفاعلية في تخصيص الموارد الاستراتيجية بما يحقق الترشيح وسد مواطن الهدر بالإضافة إلى الاستثمار الأمثل للوقت والإختصار الزمني لعملية التطوير.
- التخطيط الاستراتيجي رسمياً هو أداة قوية لتعزيز التفاهم الإداري حيث يسمح لمختلف مكونات الجامعة من العمل في تناغم وتكامل لتحقيق هدف مشترك مما يقلل الصراع بين المقر الرئيسي للجامعة ووحداتها الفرعية.
- تحسين الأداء التنظيمي , حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في أبتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء , بالإضافة إلى تسهيل عملية مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي للمنظمة التعليمية لأتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
- تحسين عملية صنع القرار القرارات من خلال تعزيز القدرة على التفكير الاستراتيجي .

### ٤/٣ - التخطيط الاستراتيجي و الاعتماد الأكاديمي .

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الأختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والتحليلية والسلوكية . لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معايير ومعدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية , ولكن قد واجه ذلك صعوبات أظهرت الأهمية البالغة لتوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية, وذلك لأنها كفسفة إدارية على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تركز على اشباع حاجات الطلاب والمستفيدين ورغباتهم الحالية والمستقبلية بما يحقق نمو الجامعة , كما أنها كأسلوب إداري تهتم بتحسين الأداء بحيث تضمن تحقيق النتائج الجامعية بكفاءة وفاعلية أكبر في الحقل العلمي والبحثي مع تحقيق قدرأ أعلى من المرونة<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> - النجار , فريد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٠) . ص ٧٢- ٧٣

وتعتبر الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد إحدى الركائز الرئيسية للخطة القومية لإصلاح التعليم في مصر وذلك باعتبارها الجهة المسؤولة عن نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية والمجتمع، بالإضافة إلي تنمية المعايير القومية لتتواكب مع المعايير القياسية الدولية حتي يمكن إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى خدمة أغراض التنمية ويزيد من قدراتها التنافسية محلياً ودولياً<sup>(١)</sup>.

وبالرغم من تنوع المداخل المختلفة المستخدمة عالمياً في عملية التقييم والاعتماد للمؤسسات التعليمية ، فإن جميع هذه المداخل تتفق على المضمون الذي يجب أن يحتوي عليه التقييم والاعتماد والذي يركز بصفة أساسية على ضرورة التحقق من قدرة المؤسسة التعليمية على الأداء بكفاءة لتحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها ، وفي نفس الوقت تحقق الفاعلية للعملية التعليمية والتي تمثل نشاطها الأساسي الذي يحدد طبيعتها ويُمكنها من تلبية توقعات المستفيدين النهائيين والمجتمع بوجه عام ، من أجل ذلك قرر الهيئة القومية في ضوء العديد من التجارب العالمية ومع الأخذ في الاعتبار طبيعة نظام التعليم في مصر ودوره التاريخي محلياً وإقليمياً أن تعتمد عملية التقييم والاعتماد للمؤسسات التعليمية على القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية كمحورين أساسيين بحيث يتضمن كل محور منهما مجموعة من المعايير التي حددتها الهيئة لعملية التقييم الذاتي الشامل للمؤسسة التعليمية .

وقد اعتمدت الهيئة القومية علي الفكر المنظومي المميز لإدارة الاستراتيجية في وضع دليل الدراسة الذاتية بما فيها من محاور القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية ، لذا يعد التخطيط الاستراتيجي بما يشتمل عليه من خطوات ومراحل العنصر الأساسي لتطبيق وتفعيل الجودة الشاملة داخل هذه المؤسسات والمنظمات وبالتالي فهو يُعد لب الحصول علي الجودة ولذلك تم وضعه كمييار ومتطلب رئيسي للحصول علي الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات التعليمية<sup>(٢)</sup> وذلك يرجع لأن قدرة المؤسسة التعليمية علي الأداء بكفاءة وفاعلية يعتمد بصورة رئيسية علي توافر قيادة واعية تعتمد علي التفكير والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية والمادية المتاحة والعمل علي تمتيتها بصفة مستمرة، كما أن الفاعلية التعليمية متمثلة في تقديم خدمة تعليمية متميزة وبحث علمي متطور وفقاً للمعايير الأكاديمية الدولية<sup>(٣)</sup> تتطلب توجيه كل الموارد والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للأبتكار والابداع لضمان تلبية المنتج التعليمي لمتطلبات سوق العمل وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التخطيط الاستراتيجي والذي يعد بما يشمل من خطوات ومراحل العنصر الأساسي في الحصول علي الجودة داخل هذه المؤسسات<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> - " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) . ص ٣

<sup>٢</sup> - إبراهيم ، سالم محمد سالم . ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠١٢) . ص ٢٨٣

<sup>٣</sup> - " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) . ص ٣٣

<sup>٤</sup> - إبراهيم ، سالم محمد سالم . " التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد " ، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم ، الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، القاهرة ، العدد الأول ، (٢٠١٢) . ص ٢٨٣



ولا يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصر أساسي لتحقيق ضمان الجودة والاعتماد في مصر فقط بل في كل نظم الاعتماد العالمية , فقد أوضح (Burgess 2008) أن وضع الخطة الاستراتيجية والدراسة الذاتية يجب ان تكون من متطلبات الاعتماد المستمر في حياة أي مؤسسة للتعليم العالي وذلك لأنه يقوم علي تحديد رؤية واضحة للمستقبل قادرة علي تطوير العلاقة الأكثر فائدة بين القدرات المؤسسية والقيم من جهة، والاحتياجات والفرص البيئية من جهة أخرى , هذا بالإضافة إلي تحديده لكيفية تحقيق هذه الرؤية<sup>(1)</sup>, وهو الأمر الذي يجعل من التخطيط الأساس الذي يعتمد عليه إنشاء وإدارة وتطوير واستمرارية المؤسسة التعليمية.

وفي ضوء ذلك تنتهج الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد التخطيط الاستراتيجي القائم على التحليل الوافي للوضع القائم وتحديد الفجوة بينه وبين الرؤية المنشودة , ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تُمكن من تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة التعليمية<sup>(2)</sup> سعياً لتحقيق التطوير المستمر للتعليم وضمان جودته وذلك وفقاً لمجموعة من المبادئ والقيم التي تؤكد علي الشفافية والموضوعية<sup>(3)</sup>.

لذا يقوم التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي علي السعي لتحقيق المشاركة الواسعة والنشر والتحديد الدقيق للأهداف, وقد تم تحديد ذلك مراعاةً لما أشارت إليه الأدبيات من أهمية أن يركز التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي علي الغرض الأساسي والنشاطات العملية للمؤسسة التعليمية , وأن يقوم في كل مراحله علي الأتصال المزدوج<sup>(4)</sup>, وذلك يرجع إلي تميز التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات بأن صناعة القرار الإستراتيجي تكون بمثابة خليط من التحليل المنطقي والحنكة السياسية والاقتصادية , هذا بالإضافة إلي التفسير السيكولوجي للأفراد ومن ثم فهو كعملية ينبغي أن تكون على درجة عالية من التعاون والمشاركة لمراعاة كافة الأطراف<sup>(5)</sup>.

وقد أوضح ( العتيبي ٢٠٠٩ ) أن لتوسيع المشاركة في العملية الاستراتيجية لصنع القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي والتي يتطلبها الاعتماد الأكاديمي هدفان أساسيان: الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية , والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار مما يؤثر إيجابياً علي تنفيذه , ويقع هذان الهدفان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح والذي يزداد بزيادة عملية المشاركة الذي يعتمد نجاحها علي وجود الرغبة الحقيقية لدي الإدارة العليا في تفعيلها وإشعار أعضاء المؤسسة بذلك من خلال الأستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن عملية المشاركة<sup>(6)</sup> والذي يتوقع ان يكون علي درجة من الكفاءة والفاعلية والأبتكار وذلك لما تتميز به مؤسسات التعليم العالي من توافر الموارد البشرية ذو مستوى عالي من التدريب والخبرة التنظيمية , هذا بالإضافة إلي أعضاء هيئة التدريس ذو الخبرة الفنية المتخصصة ,

<sup>1</sup> - Burgess , Eric S. , op. cit , (2008), p.22-23

<sup>٢</sup> - " دليل الارشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد , جمهورية مصر العربية , (٢٠٠٨) . ص ١٤٨

<sup>٣</sup> - " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩) . ص ٣

<sup>4</sup> - Pidcock , Steve , "Strategic Planning In A New University " , Journal Of Further And Higher Education, Vol. 25, No. 1,( 2001) . p. 68

<sup>٥</sup> - ابوالحمائل , احمد عبدالمجيد علي , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .

<sup>٦</sup> - العتيبي , محمد الفاتح عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

مما يشير إلي وجود درجة عالية من الاحتراف سوف تشارك كمدخلات للقرارات المؤسسية المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية المتنوعة (١).

وقد أكدت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بضرورة تكوين فريق للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي واشترطت أن يتكون من مجموعة مؤهلة فنياً ونفسياً بقيادة منسق للفريق يتولى تأهيل فريق التخطيط للقيام بأعباء الأعداد ومراقبة تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي (٢), للتأكد من تحقق كفاءة وفاعلية تنفيذ عناصر محددة طبقاً لمتطلبات الهيئة , وفيما يلي عرض لهذه العناصر :

### ٣/٤/١- أهداف التخطيط الاستراتيجي :

وتشمل ما يلي (٣) :

١. تصميم خطة استراتيجية قادرة علي تحقيق الغايات النهائية والأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في ضوء رؤية ورسالة المؤسسة .
٢. تحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية وأخذها كركيزة أساسية في تحديد الأطار العام لنشاط وأعمال المؤسسة التعليمية .
٣. مواجهة التغيرات البيئية وتقليل درجة عدم التاكيد .
٤. تطوير الأداء التنظيمي بالمؤسسة التعليمية بما يضمن النمو والتطور في الأجل الطويل .
٥. منح المؤسسة التعليمية القدرة علي التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من أسلوب رد الفعل .
٦. تطوير القدرات البشرية في المؤسسة التعليمية .
٧. زيادة إدراك العميل الداخلي ( العاملين ) لأتجاهات المؤسسة التعليمية .
٨. تحديد القدرات الحالية والمستقبلية والعمل علي تركيز الجهود والموارد وتوجيهها نحو الأنشطة والأعمال ذات الأولوية للمؤسسة مثل : استحداث برامج تعليمية جديدة , التوسع في قبول الطلاب , فتح فروع جديدة , ..... وغيرها .

### ٣/٤/٢- مراحل التخطيط الاستراتيجي :

يُعرف التخطيط الاستراتيجي طبقاً لدليل الارشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي الصادر عن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٠٩) بأنه:

<sup>١</sup> - Zentner , Karen Lynn, *op. cit* , (2002).pp 12 :13

<sup>٢</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ١٥

<sup>٣</sup> - إبراهيم , سالم محمد سالم . , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٢) . ص ٢٨٤ - ٢٨٥

" عملية تنطوي علي التنبؤ بالمستقبل لفترة زمنية كبيرة ( ٥ سنوات فأكثر) لتحديد رؤية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية التي يجب أن تسعى إليها , وكذلك الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ."

وتتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ضرورة أتباع مجموعة من الخطوات أو المراحل ولكن نظراً لأن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد تقوم علي أتباع منهج الإدارة الاستراتيجية في تحقيق جودة الخدمة التعليمية فهي لاكتفي بالمراحل التخطيطية فقط بل تتطرق إلي التنفيذ والرقابة , كما أيضاً تهتم بعملية التهيئة والإعداد التي تعد الأساس لعملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تنطوي علي التأكد من أن المؤسسة التعليمية مهياً لممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال اقتناع المؤسسة التعليمية ورغبتها في ممارسة التخطيط بدايةً من تبني الإدارة العليا لفكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام به , وتكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي مع وضع إطار لعملية التخطيط في ضوء الاستفادة من مخزونها المعرفي وخبراتها وممارساتها الإدارية في مجال التخطيط ,

ويشمل التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي إعداد خطة استراتيجية تتكون ممايلي :

١. ملخص تاريخي عن المؤسسة .
  ٢. التحليل البيئي بأستخدام أسلوب ( SWOT ).
  ٣. التنبؤ بالاتجاهات المستقبل .
  ٤. تصميم وصياغة استراتيجية المؤسسة .
  ٥. تنفيذ الاستراتيجية .
  ٦. تقييم ورقابة تنفيذ الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.
- وفيما يلي عرض مختصر لهذه المراحل :

### ٣/٤/١- النبذة التاريخية عن المؤسسة :

هي عبارة عن " ملخص عن المؤسسة في الماضي والذي يرسم صورة عن تاريخها وموقفها التنافسي" وذلك من خلال البيانات التالية :

- نشأت وتأسيس المؤسسة التعليمية .
- نوع المؤسسة من حيث كونها كلية أو معهد وطبيعة نشاطها , وملكيته ( حكومية / خاصة) وغيرها.
- طبيعة وأنواع البرامج التعليمية والمناهج التي تقدمها .
- الدرجات العلمية التي تمنحها المؤسسة .

<sup>١</sup>- إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٨٥ , ٢٨٧

- تطور حجم المؤسسة وفقاً لعدد الطلاب المقبولين , وعدد الخريجين , وحجم الإمكانيات البشرية والمادية والتوسعات ... الخ
- وضع المؤسسة التاريخي في المجتمع المحلي المحيط بها والتي تعمل من خلاله .
- وضع المؤسسة التنافسي بين المؤسسات المناظرة علي نطاق المجتمع المحلي والقومي إن وجد في مجال التعليم والبحوث والدراسات العليا والاستشارات التطبيقية والمساهمات في المشروعات القومية والدولية ..... وغيرها (١) .

### ٣/٤/٢- التحليل البيئي ( تحليل الوضع الراهن ) للمؤسسة التعليمية :

تهتم عملية التحليل البيئي بتحليل البيانات المتعلقة بالقوي والمتغيرات الخاصة بكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وذلك بهدف تحديد مجالات القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة من حيث مواردها وامكانياتها البشرية والمادية ووضعها التنافسي بالإضافة إلي تحديد كلاً من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يمكن لها أستغلالها لتطوير أدائها وزيادة ميزتها التنافسية , وتحديد التهديدات في نفس البيئة التي قد تؤثر علي هذا الأداء وعلي وضعها التنافسي (٢) .

وقد أشار (Omara 2011) إلي أهمية أن يُعطي للتحليل البيئي أولوية كبيرة مهما كان نوع التنظيم أو المستوي الذي علي أساسه يتم التخطيط الاستراتيجي خاصةً في ظل البيئات التي تتميز بزيادة نسبة المخاطر وعدم التأكد (٣), وترجع أهمية التحليل البيئي إلي أنه الأساس للدراسة الذاتية للمؤسسة التعليمية , كما أنه يمثل البنية التحتية للتخطيط الاستراتيجي (٤) حيث يُعتبر محور الإرتكاز الذي تُبنى عليه المراحل التالية من عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتعلق بتصميم الخطة الاستراتيجية وما تتضمنه من صياغة كل من الرؤيا والرسالة وتحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (٥), وهو الأمر الذي يدل علي أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد علي التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية , ولهذا أوضح (إبراهيم ٢٠١٢) أنه من متطلبات تحقيق ضمان الجودة أن تراعي المؤسسة التعليمية عند إجراء التحليل البيئي ما يلي (٦) :

- الموضوعية والبعد عن التحيز في توصيف وتشخيص مجالات القوة ومجالات الضعف , وكذلك الفرص والتهديدات .
- الشمولية بحيث يشمل التحليل علي جميع أوجه نشاط المؤسسة وقدرتها وامكانياتها والإطار

١- إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٨٦

٢- " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ٢٢

٣- Omara , Amgad Hamed , " Getting The Academic Management Concept More Perceived : An Epistemologically – Extended Approach " , A Refereed Scientific Journal , Faculty Of Commerce , Minoufiya University , Vol . 3-4 , July & October ,( 2011).p10

٤- " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية" , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٢) . ص ٥٦

٥- Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000).p 79

٦- إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٨٧

الخارجي المحيط بها .

- المشاركة الفعالة لكافة الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة ( أعضاء هيئة التدريس - طلاب - إداريين - الأطراف المجتمعية ) .
- العرض والمناقشة لنتائج التحليل مع جميع الأطراف المعنية .

ومن أشهر التقنيات المستخدمة والتي تعتمد عليها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في عملية التحليل البيئي والدراسة الذاتية أسلوب SWOT-UP , ويتكون اسم هذا الأسلوب من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية التالية : نقاط القوة Strengths - نقاط الضعف Weaknesses - الفرص Opportunities - المخاطر أو التهديدات Threats, أما الحرفان UP فيعنيان وحدات التخطيط Units Planning , ويركز أسلوب WOTS-UP على التقييم الداخلي لكل وحدة من وحدات التخطيط (الأقسام العلمية أو الإدارية) من حيث نقاط القوة والضعف والمخاطر التي تهددها والفرص المتاحة أمامها للاستثمار والنمو والتطور وذلك من خلال إجراء ما يلي :

#### أ- تحليل البيئة الداخلية :

يهدف إلى تحديد القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية عن طريق تشخيص وضع المؤسسة من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها فيما يتعلق بالموارد والإمكانيات البشرية أو المادية أو نظم عمل , بالإضافة إلى وضعها التنافسي.

وينقسم التقييم الداخلي للمؤسسة إلى مستويين: المستوى الكبير الذي يتم على مستوى المؤسسة من حيث بنيتها التنظيمية وأدائها الوظيفي، وكل العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة ككل , والمستوى الصغير الذي يركز على فحص الأقسام الأكاديمية والوحدات التشغيلية، والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات<sup>(١)</sup>.

وهناك أكثر من مدخل علمي لتحديد وتشخيص مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة ولكن أكثر هذه المداخل ما يُعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة (ISFA) , وذلك باستخدام طريقة (7S) أو العوامل السبع الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة , حيث يتم التوصل إلي مجالات القوة والضعف في الأبعاد السبعة الرئيسية للمؤسسة التعليمية وهي : (الهيكل التنظيمي Structure - الموارد البشرية Staf - الموارد Sources - نمط الإدارة Style - الأنظمة والأجراءات Systems and Procedures - المهارات Skills - القيم المشتركة Shared Values) (٢).

<sup>١</sup> - الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩).

<sup>٢</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص ٢٢

## ب- تحليل البيئة الخارجية :

يهتم بتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية والتي ترتبط بالتغيرات في قوي البيئة الخارجية الكبرى (العامة) للمؤسسة وتشمل: (القوي الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والقانونية والتكنولوجية والطبيعية ) أو بقوي بيئة صناعة التعليم وتتضمن : (حجم التعليم العالي , التوزيع الجغرافي لمؤسسات التعليم , الهيكل التنظيمية لوزارة التعليم العالي , نمو التعليم , تكلفة الحصول علي خدمة التعليم العالي ) , أوبقوي البيئة الخارجية الصغرى (الخاصة) للمؤسسة مثل: (الطلاب , المنافسون , الرأي العام , والتمويلين ) والتي ترتبط بأي مجال من مجالات نشاط المؤسسة يتعلق بمدخلاتها /عملياتها / مخرجاتها ويمثل تهديداً حقيقياً لأداء هذه المؤسسة ويؤثر سلباً علي وضعها التنافسي وعلي ثقة المجتمع فيها<sup>(١)</sup> لذا يهتم التخطيط الاستراتيجي طبقاً للاعتماد الأكاديمي بتحديد وضع المؤسسة الاستراتيجية.

## ج- وضع المؤسسة التنافسي :

يجب أن تبرز استراتيجية المؤسسة وبوضوح السمات التنافسية (CPM) التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المناظرة في المجتمع المحيط بحيث تعكس وضع المؤسسة الاستراتيجية والتنافسي من خلال ما يلي :

- تزايد إقبال المنظمات في سوق العمل علي خريجي المؤسسة .
  - تزايد إقبال الطلاب الوافدين علي المؤسسة .
  - مستوي كفاءة الخريجين من وجهة نظر المنظمات التي يعملون بها <sup>(٢)</sup> .
- ويتم تحديد وضع المؤسسة الاستراتيجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات المنافسة لا لهدف طردها من سوق المنافسة ، ولكن لتجنب المنافسة الخاسرة في مجالات يكون مكانها الطبيعي لمؤسسات أخرى تمتلك مقومات النجاح والتفوق ، كما أن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة والطرق التي سلكتها لأكتساب هذه القوة قد يشكل أساسا لبناء النموذج الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها <sup>(٣)</sup> ، لذا تهتم عملية تحليل وضع المؤسسة الاستراتيجية بما يلي:
- تحديد المنافسين من المؤسسات المناظرة محلياً وإقليمياً ودولي .
  - تحديد مواطن القوة والضعف في المنافسين .
  - تحديد التحديات المحلية والإقليمية والعالمية <sup>(٤)</sup>.

وينتج من مرحلتي التحليل البيئي السابق ذكرهما قائمة من العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية (الفرص المتاحة والمخاطر ) والداخلية ( عوامل القوة والضعف ) والتي تعتبر في غاية الأهمية

<sup>١</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ٣٩

<sup>٢</sup> - " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩) . ص ١٠١

<sup>٣</sup> - الجهني , محمد فالح , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩).

<sup>٤</sup> - " دليل الارشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٨) . ص ١٥

لتحديد مدى قدرة المؤسسة التعليمية علي الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو إضعاف التهديدات المحتملة .

### ٣/٤/٢-٣- التنبؤ باتجاهات المستقبل :

يمثل التنبؤ باتجاهات المستقبل الخطوة الثالثة من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث يتم تحليل البيانات المتاحة عن الاتجاهات المستقبلية ذات الطبيعة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتي من المحتمل أن تؤثر علي أداء المؤسسة في الأجل الطويل , ومن ثم يجب أخذها في الاعتبار في تصميم استراتيجية المؤسسة<sup>(١)</sup>, وذلك ليس بغرض التكيف فقط ولكن لمحاولة التأثير في البيئة المحيطة , فلم يعد يكفي أن تتكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية والتأثر بها بل أصبح في إمكانها عن طريق الابتكار والإبداع أن تكون قادرة علي البقاء والاستمرارية من خلال تشكيل مستقبلها , كما يمكن عن طريق تخطيط أهدافها أن تلعب دوراً مؤثراً في طبيعية التطورات المستقبلية والتي كان من الممكن بدون هذا التخطيط أن تُعرض كيانها للخطر نتيجة لخضوعها بصورة كلية لتحكم الظروف والأحداث الجارية التي قد تهدد بقائها<sup>(٢)</sup> .

### ٣/٤/٢-٤- تصميم وصياغة الاستراتيجية :

الاستراتيجية هي " نتاج أو مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة , وهي خطة طويلة الأجل تتضمن الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات في ظل ما تتمتع به المؤسسة من عناصر قوة وتعاني منه من مجالات ضعف وبما يُمكنها من تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية"<sup>(٣)</sup> ويتضح من هذا التعريف أنه يجب أن تتوافر في الخطة الاستراتيجية عدد من خصائص تعد من متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي من أهمها : أن تكون واقعية وقابلة للتنفيذ في حدود موارد المؤسسة المتاحة<sup>(٤)</sup> , كما يجب أن تعكس شخصية المؤسسة المستقلة وخصائصها ومسئولياتها المجتمعية , وأن تكون مكتوبة ومعتمدة وتحدد رؤية ورسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها الاستراتيجية والوسائل المتاحة والمستقبلية لتحقيق ذلك ,

وينبغي أيضاً علي الخطة الاستراتيجية أن تعكس استراتيجية الجامعة أو الأكاديمية<sup>(٥)</sup> حيث أكد الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي علي وجوب أن ترتبط الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بأستراتيجية الجامعة باعتبار أن المؤسسات التعليمية التابعة للجامعات هي جزء لا يتجزء منها , كما أنها تكمل بعضها بعضاً لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها

<sup>١</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . ( ٢٠١٠ ) . ص ٥٠

<sup>٢</sup> - رضوان , فاروق عبد الفتاح , " سياسات و إستراتيجيات إدارية " , الجزء الأول , كلية تجارة , جامعة طنطا , ( بدون ) . ص ١٩١

<sup>٣</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . ( ٢٠١٠ ) . ص ٥١

<sup>٤</sup> - " دليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . ( ٢٠٠٨ ) . ص ١٥

<sup>٥</sup> - " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . ( ٢٠٠٩ ) . ص ١٤٨

وأهدافها الاستراتيجية , هذا بالإضافة إلي أن إلتزام المؤسسة التعليمية بهذا التوافق يضمن لها مساندة الجامعة في تطبيق خطتها الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

#### ◀ مستويات الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي :

يختلف المسار الذي تتم علي أساسه عملية التخطيط في مؤسسات التعليم العالي حيث عادةً ما يتخذ أحد أشكال ثلاثة : الأول هو التخطيط من أدني لأعلي وفيه يتم وضع خطط نوعية يتم حصرها وتجميعها في مجالس الجامعات , أما الثاني فهو التخطيط من أعلي لأسفل حيث تحدد الجامعة خططاً نوعية للكليات , في حين يعتمد الثالث علي التخطيط عن طريق التشاور والمشاركة بين الكليات والجامعة المختصة<sup>(٢)</sup>.

وبغض النظر عن المسار الذي علي أساسه تتم عملية التخطيط , فإن الخطة الاستراتيجية بهذه المؤسسات عادة ما تأخذ أحد المستويات التالية :

- استراتيجية المؤسسة : ويتم تصميم وصياغة هذه الاستراتيجية علي مستوى الإدارة العليا وتصف الأتجاه العام والمستقبلي للمؤسسة .
- استراتيجية المنتج ( الخدمة ) : ويتم تصميم وصياغة هذه الاستراتيجية علي مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية مع التركيز بصفة خاصة علي تحسين الوضع التنافسي لهذه الخدمات في صناعة التعليم العالي أو القطاع الذي تقوم المؤسسة بخدمته وفي المجتمع المحيط ككل ( مثال : استراتيجية الخدمة التعليمية , استراتيجية البحث العلمي , استراتيجية خدمة المجتمع والبيئة ).
- الاستراتيجية الوظيفية : ويتم تصميم وصياغة هذا النوع من الاستراتيجيات لوظيفة محددة من الوظائف الرئيسية للمؤسسة ( مثال : وظيفة شئون التعليم والطلاب , وظيفة رعاية الشباب ) وذلك لتحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال استراتيجية الخدمة ذات العلاقة بالوظيفة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة بها ومساعدة المؤسسة علي تحقيق الميزة التنافسية<sup>(٣)</sup>.

#### ◀ عناصر صياغة الخطة الاستراتيجية :

ينطوي تصميم وصياغة الاستراتيجية علي العديد من الأنشطة اللازمة لصياغة العناصر الرئيسية للخطة الاستراتيجية , والتي تشمل :

١. تحديد الرؤية.

<sup>١</sup> - " دليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٨ ) . ص ١٥

<sup>٢</sup> - النجار , فريد , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٠ ) . ص ٣٣

<sup>٣</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . ( ٢٠١٠ ) . ص ٥٢



٢. تحديد الرسالة .
٣. تحديد الغايات النهائية .
٤. تنمية الأهداف الاستراتيجية .
٥. وضع السياسات المرشدة لتنفيذ الاستراتيجية<sup>(١)</sup> .
٦. تصميم الخطة التنفيذية<sup>(٢)</sup> .

وفيما يلي عرض مختصر للعناصر التي يجب أن تتضمنها الخطة الاستراتيجية طبقاً لمتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد .

### أ- الرؤية Vision :

الرؤية هي " وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع المؤسسة إلى تحقيقه " , وتأتي الرؤية ضمن المنظور الاستراتيجي لكونها تهتم بوصف واكتشاف المستقبل لتوضيح الإتجاه الاستراتيجي المطلوب في الأجل الطويل لتحقيق النهايات المرغوبة للمؤسسة بما يعكس خصوصيتها وشخصيتها المميزة<sup>(٣)</sup> . ومن ثم نستطيع القول أن الرؤية هي علامات إرشادية على أرض غير مؤكدة<sup>(٤)</sup> .

وينبغي على الرؤية أن تسعى إلى تطوير العلاقة الأكثر فائدة بين القدرات المؤسسية والقيم الأخلاقية من جهة ، والأحتياجات والفرص البيئية من جهة أخرى<sup>(٥)</sup> , لذلك يري (Kanchana 2000) عدد من المعايير التي يسترشد بها في تطوير فعالية تنفيذ الرؤية أولها هو التأكيد على الجانب الأخلاقي للرؤية والأهتمام بفلسفة القيم الأساسية والجوهرية المشتركة المتعلقة بالسلوك والمعايير الأخلاقية المتوقعة من جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية ، والمعايير الاجتماعية التي تخدم البيئة المحيطة والتركيز على المميزات المرغوب فيها من تاريخها وثقافتها التنظيمية ، هذا بالإضافة إلي الأهتمام ايضاً بالاستراتيجيات الأساسية ومعايير الأداء وقواعد اتخاذ القرارات<sup>(٦)</sup> .

وتتميز عملية صياغة رؤية المؤسسة التعليمية بانها عملية ديناميكية مستمرة , فالرؤية تُطوّر وتُعدّل مرات عديدة أثناء العمل ولكن لأنها تتكون من مجموعة معقدة من الأفكار التي تحدد ماذا تستطيع المؤسسة التعليمية أن تكون في المستقبل ينبغي أن تتصف بالمشاركة وأن تتبع من الرؤية الموحدة للمؤسسة التعليمية ككل وليس الرؤية الفردية لشخص واحد لذا يتم صياغتها بشكل جماعي<sup>(٧)</sup> عبر

<sup>١</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ٥٠ , ٥٢ .

<sup>٢</sup> - " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩) . ص ١٤٨ .

<sup>٢</sup> - عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩) . ص ٨ .

<sup>٤</sup> -Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000),p 83

<sup>٥</sup> -Burgess , Eric S. , *op. cit* , (2008), pp.22-23

<sup>٦</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000),pp 81-83

<sup>٧</sup> - " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية " , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٢) . ص ٥٤

مختلف وحدات المؤسسة التعليمية وهو الأمر الذي يجعل الرؤية مولدة لكلاً من الإثارة والحماس والإلتزام خاصةً إذا ما توافرت فيها مواصفات الرؤية الفعالة التالية :

- **الخيالية Imaginable** : تُعبر عن الصورة المثالية التي يُمكن تَخيلُ هيئة المستقبل من خلالها .
- **الجاذبية Desirable** : مثيرة وطموحة تُشعل الحماسة وتجذب العاملين بالمؤسسة من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم .
- **التركيز Focused**: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها وأتخاذ القرارات طبقاً لها .
- **المرونة Flexible** : تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح بإستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة وفي الوقت نفسه لاتحد من إمكانية استخدامها عند الحاجة للإجراء تعديلات في الخطة .
- **العملية Feasible** : متحدية وممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيته ( من منظور الأوضاع الراهنة ) فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل يُلهم العاملين للسعي إلي تحقيقها علي المدى البعيد .
- **الإعلامية Communicable** : تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها بسهولة لكل الأطراف بأختلاف خصائصهم<sup>(١)</sup>.

## ب – الرسالة Mission :

الرسالة هي " الأطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وهي تعبر عن السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها"<sup>(٢)</sup> كما تعكس فلسفة المنظمة والصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها في أذهان العملاء<sup>(٣)</sup> .

وينبغي علي مؤسسات التعليم العالي الأهتمام بصياغة الرسالة وذلك لأنها السبيل إلي تحقيق الإدارة الفعالة للرؤية المؤسسية حيث يعد بيان الرسالة بما يتضمنه من معلومات صيغة توضيحية للكيفية التي ستحقق بها المنظمة رؤيتها لذا تستخدم الرسالة كقاعدة لكافة المراحل التالية لعملية التخطيط الاستراتيجي, فهي الأساس الذي تستند إليه الأهداف وتتشكل من خلاله الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية<sup>(٤)</sup>.

وترجع أهمية الرسالة ايضاً من الناحية العملية إلي أنها توفر شعور وأدراك واضح للهدف من المؤسسة لدي الأطراف المعنية , كما أنها تساعد القادة في توضيح الغرض من الهياكل التنظيمية والنظم خاصةً نظام تخصيص الموارد<sup>(٥)</sup> مما يجعلها مرشدة لهم في قراراتهم الإدارية .

<sup>١</sup> - عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره. (٢٠٠٩) . ص ٢١

<sup>٢</sup> - ادريس , ثابت عبد الرحمن و المرسي , جمال الدين محمد , " الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي " , كلية تجارة , جامعة المنوفية. (٢٠٠٩) . ص ١٩٤

<sup>٣</sup> - عبد السلام , رمضان محمود , " الإدارة الاستراتيجية : سياسات واستراتيجيات إدارية " , المكتبة العصرية , المنصورة , ( بدون ) . ص ٣٤

<sup>٤</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai , *op. cit* , (2000) . pp 84 , 86

<sup>٥</sup> - Torres , Carmen Ana Rivera , *op. cit* , (2001) . pp 23-24

ويجب أن تهتم الرسالة التربوية لمؤسسات التعليم العالي بتطوير وإدارة نظام تربوي يركز على التميز والإتقان من خلال أستثمار موارد بشرية علي مستوى عالي من المهارات التعليمية والأكاديمية وذات اتجاهات مجتمعية إيجابية تُمكنها من المنافسة والتكيف بمرونة , بالإضافة إلي الإسهام في تطوير الإقتصاد الوطني القائم على المعرفة<sup>(١)</sup>, لذلك فإن من متطلبات ضمان الجودة أن يتم صياغة رسالة المؤسسة في ضوء الأعتبارات التالية<sup>(٢)</sup> :

- التفضيلات الحالية للإدارة و كافة الأطراف المستفيدة الأخرى.
- الأعتبارات البيئية المؤثرة علي الغايات النهائية للمؤسسة .
- موارد المؤسسة المتاحة والممكن استخدامها في تحقيق رسالة المؤسسة .
- تاريخ المؤسسة حيث يجب التلميح في الرسالة عن تاريخ وانجازات المؤسسة .

كما يُراعي في الرسالة الفعالة عدد من الخصائص هي :

- ان تكون الرسالة واضحة ومعبرة ومختصرة بدرجة لا تؤثر علي مضمونها , وأن تصاغ بطريقة تجعلها تعلق بالأذهان وتعطي لجميع الأطراف مدلولات موحدة ومنسجمة سواء كانت هذه الأطراف داخل أو خارج المؤسسة.
- أن تكون واقعية بدرجة تسمح بتحقيقها وأمكانية تحويلها إلي خطط وسياسات وبرامج .
- ان تكون منسجمة مع باقي مكونات الإتجاه الاستراتيجي وتعطي دعماً له .
- أن تكون مرنة وتعكس القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسات التعليمية<sup>(٣)</sup>.
- أن تكون الرسالة محفزة للعاملين بالمؤسسة بحيث تدعم شعورهم بالإعتزاز والرضا والمساهمة.
- يجب أن تصاغ الرسالة علي النحو الذي يجعلها المصدر الموجه للمؤسسة وقدراتها الذاتية لفترة طويلة مستقبلاً وأن تُركز علي السياسات الرئيسية التي سوف تتضمنها خطة المؤسسة .
- يجب أن تحدد الصياغة ميدان عمل المؤسسة الذي تعمل فيه والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: قطاعات المستفيدين النهائيين التي سيتم خدمتها , واحتياجاتهم , والتكنولوجيا المستخدمة<sup>(٤)</sup>.

### ج- الأهداف objectives :

الأهداف هي " النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة , فهي نتائج محددة زمنياً وقابلة للقياس حيث يتم التعبير عنها في صورة كمية وتُحدد ما الذي يجب

<sup>١</sup> - العتيبي , محمد الفاتح عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .  
<sup>٢</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص ٦٠  
<sup>٣</sup> - عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٢٥  
<sup>٤</sup> - " برنامج التخطيط الاستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) . ص ٦٠-٦١

إنجازة ومتي يتم ذلك " , وتختلف الغايات Goals عن الأهداف , فالغاية عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه علي المدى البعيد دون ان يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا<sup>(١)</sup> وبالتالي تعد الغاية الأساس الذي يشتق منه الأهداف .

ويعد تحديد الأهداف الخطوة التي تلي تحديد المحاور الثلاثة السابقة داخل منظومة التخطيط الاستراتيجي , وهي تكمن في التعرف علي الفجوة بين واقع المؤسسة في الفترة الحالية وماذا تريد المؤسسة أن تكونه من خلال الرسالة المحددة سلفاً حيث يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الرسالة من خلال تحديد النتائج المرغوبة للتعامل مع هذا الاختلاف وتقليل الفجوة بأكبر قدر ممكن<sup>(٢)</sup>.

وتنقسم الأهداف وفقاً للمدى الزمني والمستوي التنظيمي المسئول عنها إلي ثلاثة أنواع هي<sup>(٣)</sup>:

- **أهداف استراتيجية** : نتائج يتم تحقيقها علي المدى الطويل ( ٣-٥ سنوات علي الأقل ) وتسهم في تحقيق الاستراتيجية , وتتعلق الأهداف الاستراتيجية بنقطتين محددتين أولهما تتعلق بالوضع التنافسي في السوق , أما الثانية فتتعلق بتحديد أهداف محددة للأداء .
- **أهداف تكتيكية** : نتائج يتم تحقيقها علي المدى المتوسط ( ١-٣ سنوات ) وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- **أهداف تشغيلية أو إجرائية** : نتائج يتم تحقيقها علي المدى القصير ( خلال سنة علي الأكثر ) وتسهم في تحقيق الأهداف التكتيكية .

والأهداف الإجرائية أهداف صغيرة جزئية ومرحلية خادمة للأهداف الكبرى فهي أهداف فرعية تشتق أو تصاغ من خلال تحليل الأهداف العامة طويلة المدى , لذا ينبغي علي الأهداف الإجرائية أن تتصف بـ ( ABCD ) حيث تشير A (Audience) إلي القائمين علي التنفيذ أو المستهدفين , و B (Behavioral) تشير إلي توضيح طبيعة السلوك أو الممارسة وشكل الأداء , و C (Conditions) أن تأتي متوافقة مع الظروف والأماكنيات والفرص المتاحة , أما D (Degree) فتشير إلي الدرجة المقبولة من الأداء , هذا بالإضافة أن تكون ممتدة Exciting/ Extended بحيث تقود وتوجه العمل نحو مستويات أعلي من الأداء وفي مجالات أخرى تتصل بمجال الهدف ذاته بحيث تجلب السرور والتحدي أثناء التنفيذ , كما يجب أن تكون الأهداف مجزية Rewarding بحيث تدفع فرق العمل والأفراد نحو بذل المزيد من الجهد رغبةً لما يسببه تحقيقها من فوائد علي كافة المستويات.

ويجب أن تتوافر في الأهداف الاستراتيجية المعايير والشروط التالية:

<sup>١</sup> - ادريس , ثابت عبد الرحمن و المرسي , جمال الدين محمد , " الإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي " , كلية تجارة , جامعة المنوفية , (٢٠٠٩) ص ٤١

<sup>٢</sup> - عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) ص ٢

<sup>٣</sup> - إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٩٢-٢٩٣

- الوضوح والأيجاز وتجنب الغموض في الصياغة .
- الواقعية والقابلية للتحقيق في حدود المدي الزمني للخطة .
- القابلية للترجمة إلي أهداف مرحلية <sup>(١)</sup>.
- القبول Acceptance : يجب أن تكون الأهداف قد لاقت قبولاً من أعضاء مجتمع الكلية وأعضاء المجتمع المحلي .
- القابلية للقياس Measurability : قابلة للقياس عبر الأهداف الإجرائية التي تتبثق منها .
- المرونة Flexibility : تتسم الأهداف بالقدرة علي التكيف مع التغيرات أو التطورات غير المتوقعة.
- الملاءمة Compatibility : يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعه مع رسالة الكلية .
- التحفيز Motivation : أن تكون متحديه بحيث تحفز الأفراد بما يؤثر إيجابياً علي مستوي أدائهم وأنتاجيتهم <sup>(٢)</sup>.

وينبغي علي المؤسسة التعليمية طبقاً لمتطلبات الجودة والاعتماد إستطلاع آراء الأطراف المعنية في الأهداف الاستراتيجية تمهيداً لأعمالها , كما يجب أن تقوم المؤسسة بتوثيق واعتماد هذه الأهداف من المجالس الإدارية المتخصصة والعمل علي نشرها بأستخدام كافة الوسائل الممكنة بين الطلاب واعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بها وكذلك جميع الأطراف المعنية المهنية والمجتمعية الأخرى , وينبغي كذلك علي المؤسسة تحديد آلية لمراجعة الأهداف دورياً متضمنة تحديد المسؤولين والفترة الزمنية ومرجعيات التحديث <sup>(٣)</sup>, بالإضافة إلي مراجعة القيم والسياسات التنظيمية لأهميتهم لها , وهو ما يتضح مما يلي :

#### ■ القيم Values :

تُعبّر القيم عن " المبادئ والمعتقدات الثابتة نسبياً التي تُوجه الفرد نحو تحقيق الأهداف أو الغايات المرغوبة كما تحدد له وسائل تحقيقها والأنماط السلوكية التي ينتهجها" <sup>(٤)</sup> , وللقيم العديد من التصنيفات , ولكن تركز أدبيات التخطيط الاستراتيجي علي تصنيف القيم إلي : القيم الشخصية Personal Values , والقيم التنظيمية Organizational Values , والقيم المشتركة Shared Values وهي تمثل نقطة التقاطع بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية , وهو ما يدل علي أهمية أن تعمل المؤسسة علي زيادة القيم المشتركة بها لأن زيادة حجم القيم المشتركة يدل علي سلامة المناخ التنظيمي نظراً لأرتباط المؤسسة والأفراد معاً نتيجة للتوافق القيمي فيما بينهما وهو الأمر الذي يُدعم العمل الجماعي علي مستوي المؤسسة التعليمية ويولد التزاماً من العاملين بتحقيق الأهداف <sup>(٥)</sup> .

<sup>١</sup> - عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩) . ص١٨

<sup>٢</sup> - إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٢) . ص ٢٩٣-٢٩٤

<sup>٣</sup> - " دليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص١٧

<sup>٤</sup> - سليمان , سهام نبيل , " نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية وأثره علي سلوكهن الإداري : دراسة تطبيقية علي قطاع الخدمات الحكومي بمحافظة كفر الشيخ " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية تجارة , جامعة طنطا , (٢٠٠٨) . ص٥٦-٥٥

<sup>٥</sup> - الزهراني , عبد الله بن احمد سالم , " نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية : دراسة تحليلية " , جامعة أم القرى , (١٤٣٠هـ) . ص ٢٨-٣٦ <http://uqu.edu.sa>

وتمثل القيم المعيار الذي علي أساسه تتحدد الأولويات والتفضيلات وبالتالي فهي الأساس لتحديد كل من الرؤية والرسالة والأهداف , كما أنها الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تحديد السياسات والبرامج وذلك لأنها أيضاً تمثل المعيار الرئيسي لتحديد السلوكيات المقبولة داخل المؤسسة التعليمية وخارجها , فقد أوضح (إبراهيم ٢٠١٢) أن القيم مفهوماً ذاتياً غير موضوعي Subjective Concept في عقول البشر يقوم علي ترتيب التفضيلات طبقاً لمعايير محددة , لذلك تعد القيم وما ترتبط بها من المبادئ والمعتقدات بمثابة إطار عمل تعمل المؤسسة التعليمية من خلاله علي تحقيق أولوياتها الاستراتيجية وتحديد أخلاقيات العمل المقبولة لذا ينبغي علي أي مؤسسة تعليم عالي أن تُدعم وتُرسخ القيم التي تتضمنها خطتها الاستراتيجية باعتبارها موجّهات للأداء التنظيمي وأداء الأفراد العاملين بها , كما أنها تحكم شكل وطبيعة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والأطراف المعنية ذات الصلة , ومن أشهر القيم المشتركة الواردة في الخطط الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات التعليم العالي<sup>(١)</sup>:

- التكامل Integrity : يجب أن تعمل المؤسسة التعليمية ككل لتحقيق رسالتها المعلنة .
- التميز Excellence : يجب أن تسعى المؤسسة التعليمية إلي تحقيق أقصى مستوى للجودة في برامجها الأكاديمية وخدمة المجتمع والبحث العلمي وأدائها كمؤسسة .
- التجديد Innovation و الابتكار Creativity: يجب أن تُدعم المؤسسة التعليمية وجود مناخ يساعد العاملين علي التجديد والابتكار من أجل تحديث البرامج الأكاديمية التي تقدمها واستحداث مداخل جديدة في كل مجالات العمل بما يُمكنها من الوفاء بالتزاماتها نحو طلابها والمجتمع.
- التحسين المستمر Continuous Improvement: يجب أن تُقدر المؤسسة التعليمية العاملين بها وتعمل علي تحفيزهم وتدعيمهم بتوفير ثقافة التطوير .
- العدالة Equity: يجب أن تهتم المؤسسة التعليمية بتحقيق العدالة الاجتماعية بين كل العاملين وكل الطلاب.
- التلبية Responsiveness : يجب أن تتعهد المؤسسة التعليمية أن تكون إيجابية في دراسة احتياجاتها , وأن تكون أكثر مرونة في التعامل مع مشكلاتها.
- المحاسبة والشفافية Accountability And Transparency : تعني أن تدرك المؤسسة التعليمية أن المساءلة والشفافية من الأهمية بحيث يجب أن تتضمنها ثقافتها التنظيمية وأن تعمل علي تطبيقهما.
- التنافسية Competitiveness : تعني أن تُكافح المؤسسة التعليمية لتكون منافسة علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي .
- الحرية المسؤولة Responsible freedom: تعني أن تُكفل المؤسسة التعليمية حرية العمل لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بما لا يتعارض مع قيم المجتمع والأعراف الجامعية وأن

١- إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٩٤ - ٢٩٧

- يكون ذلك مقيداً بحق إخضاعهم للمساءلة .
- الاحترام Respect : تعني أن يكون هناك تقبل غير مشروط للأخريين مع الاعتراف بكرامتهم وحقوقهم الانسانية وقيمهم الشخصية.
- الممارسة القائمة علي البحث العلمي Research-Based Practice : تعني أن تلتزم المؤسسة التعليمية باستخدام استراتيجيات التعليم والتعلم التي أثبتت البحوث العملية فعاليتها وجودتها في التعليم العالي عامة وفي التخصصات المختلفة خاصة .

#### ■ السياسات Policies:

تُعبّر السياسات عن " تلك الخطوط العريضة والعامّة التي ترشد عملية التنفيذ لأستراتيجية المؤسسة في جميع أجزائها وعلي مختلف مستوياته " , حيث تُستخدم من قِبَل المؤسسة للتأكد من أن القيادات والمجالس الرسمية تتخذ القرارات والتصرفات التي تدعم رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الأستراتيجية بما يؤدي إلي تنفيذ الأستراتيجية (١) .

مما سبق يتضح أن السياسات هي أداة الربط بين عمليات صياغة الأستراتيجية وتنفيذها في الواقع العملي , فهي تمثل إطاراً مرجعياً يجب الأهتمام به بواسطة الأقسام والافراد عند سعيهم لتنفيذ الأستراتيجية , ولهذا تُستمد السياسات من الأستراتيجية (٢) , ولكن علي الرغم من ذلك فإنها تتميز بأنها أكثر أستقراراً وتُدوم فترة زمنية أطول من الأستراتيجية التي تسببت في وجودها , بل أنها قد تُصبح بمرور الوقت جزءاً من ثقافة المؤسسة مما يمنحها بعداً أكثر تأثيراً حيث يُمكن أن تُفيد الأختيارات الأستراتيجية أمام الإدارة العليا في المؤسسة بالمستقبل (٣) باعتبارها الأطار أو المرشد لعملية أتخاذ القرار داخل المؤسسة , لذا يجب أن تتحقق المؤسسة من أن السياسات تخدم الأهداف الأستراتيجية , وهو الأمر الذي يمنحها الكثير من الأهمية بحيث يتحتم علي المؤسسة أن تضع الآليات اللازمة لضمان تطبيق هذه السياسات بما يحقق لها الفاعلية , كما يجب لمقابلة متطلبات الجودة الأعتداع أن يتم توثيقها وإعلانها على الأطراف المعنية والقيام أيضاً بمراجعتها بصفة دورية(٤).

#### ■ الفرق بين الرؤية والرسالة والأهداف والغايات والقيم والسياسات :

من مما سبق نجد أن هناك أختلاف جوهري بين كل من الرؤية والرسالة والأهداف والغايات والقيم والسياسات ولكنهم علي الرغم من ذلك يمكن النظر إليهم كوحدة وأحدة يكمل بعضها البعض , كما يُمكن النظر إليهم كمراحل متتالية تعتمد كل منها علي الأخر ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

الرؤية أشمل من الرسالة , فهي تعبر عن طموحات المؤسسة التعليمية وأمالها في المستقبل والتي

١- " برنامج التخطيط الأستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ٦٨

٢- ادريس , ثابت عبد الرحمن و المرسي , جمال الدين محمد , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٩) . ص ٤٢

٣- " برنامج التخطيط الأستراتيجي : دليل المشارك " , مرجع سبق ذكره . (٢٠١٠) . ص ٦٩

٤- " دليل الارشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره . (٢٠٠٨) . ص ١٧

لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وهي لا تمثل مرشداً محدداً لأنها تهتم بمجال العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذي تخدمه المؤسسة التعليمية , وهذا ما يفسر كيف أن مؤسسات التعليم العالي هي جزء من حركة علمية وثقافة أعم وأشمل .

في حين تُركز الرسالة علي كيان المؤسسة ذاتها ودورها وأهدافها في نطاق محدد , لذا فهي تُعبر عن الخصائص الفريدة التي تُميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات المماثلة , وهي بذلك أيضاً تختلف عن الأهداف التي تعبر عن النتائج أو مستوي الأنجاز التي تسعى المؤسسة لتحقيقه خلال فترة زمنية معينة كخطوات محددة لتنفيذ الرسالة<sup>(١)</sup> , وتختلف الأهداف أيضاً عن القيم حيث تُمثل القيم المعيار الذي علي أساسه تتحدد الأولويات والتفضيلات وبالتالي فهي كما تم إيضاحه سابقاً الأساس لتحديد كل من الرؤية والرسالة والأهداف , كما أنها الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تحديد السياسات.

ويلاحظ مما سبق ان هناك أختلاف جوهري ورئيسي بين الرؤية وكل من الرسالة والأهداف والغايات والقيم والسياسات, فالرؤية هي أكثر توجهاً بالنظر للمستقبل , في حين تتوجه كل من الرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية والقيم والسياسات بالتطبيق أو التنفيذ .

## د- الخطة التنفيذية Operational Plan :

تعد الخطة التنفيذية بمثابة الخطوات المطلوبة للوصول للأهداف الاستراتيجية<sup>(٢)</sup>, فهي تتضمن كافة الأنشطة والمهام المطلوب القيام بها من أجل تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية<sup>(٣)</sup> , كما تتضمن تحديد أولويات هذه الأنشطة بناءً على أهميتها وأثرها على وظائف المؤسسة ومدى توافر التمويل وإمكانية التطبيق مع مراعاة التسلسل المنطقي لها<sup>(٤)</sup> , هذا بالإضافة إلي أنها تحدد بوضوح لكل نشاط مايلي: (الهدف من النشاط , آليات ووسائل التنفيذ , تحديد المسؤوليات والجدول الزمني , المخرجات ومستويات الأنجاز المطلوبة , مؤشرات المتابعة والتقييم , المخصصات المالية التقديرية , كيفية إدارة المخاطر المتوقعة ) .

ويتم تحديد الاستراتيجية التنفيذية من خلال مصفوفة ( SWOT ) التي تم إعدادها في مرحلة

التحليل البيئي ( شكل ٣-١) وتوضح هذه المصفوفة كيف يمكن أن تتواءم التهديدات والفرص الخارجية التي تواجهها المؤسسة مع مجالات القوة والضعف بها لينتج عن ذلك أربع مجموعات من البدائل الاستراتيجية<sup>(٥)</sup> يتم منها اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث توضح المعادلة التكاملية التي تربط العناصر الاستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية إن تحديد الاستراتيجية المناسبة يتوقف علي الوصول إلي نقطة

١- عبيد , محمد عصام , مرجع سبق ذكره (٢٠٠٩) . ص ٢٧- ٢٨

٢- " نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية " , مرجع سبق ذكره (بدون).

٣- " دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره (٢٠٠٩) . ص ١٤٨

٤- " دليل الارشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره (٢٠٠٨) .

ص ١٧

٥- إبراهيم , سالم محمد سالم . , مرجع سبق ذكره (٢٠١٢) . ص ٢٩٧



التوازن الاستراتيجي بين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية وبين قدرة المؤسسة التعليمية علي اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية , وهو الوضع الذي ينبغي التوصل إليه قبل تحديد الأهداف الاستراتيجية وأليات إنجازها <sup>(١)</sup> وعنده يتم اختيار البديل الاستراتيجي الذي تكون فيه الفرص عند أقل قدر من المخاطر متوافقة مع امكانيات وموارد المؤسسة ومتفقة مع القيم والغايات , وفي نفس الوقت محققة للمصلحة العامة ومدعمة مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة , وهنا تظهر مدي الصعوبة التي يواجهها واضع الاستراتيجية في اختياره للبديل الاستراتيجي الأمثل <sup>(٢)</sup> لذلك يري (Kanchana 2000) أن الخطة الاستراتيجية الفعالة هي نتاج لقوة تحليل مصفوفة SWOT للمؤسسة <sup>(٣)</sup>.

العوامل الاستراتيجية الداخلية العوامل الاستراتيجية الخارجية.	القوة S – Strengths قائمة بنقاط القوة : ----- -----	الضعف W-Weaknesses قائمة بنقاط الضعف : ----- -----
الفرص O- Opportunities قائمة بالفرص الخارجية : ----- -----	استراتيجيات (SO) أستخدام نقاط القوة لأستفادة من الفرص الخارجية	استراتيجيات (WO) التغلب علي جوانب الضعف بالأستفادة من الفرص الخارجية
التحديات T- Threats قائمة بالتهديدات الخارجية : ----- -----	استراتيجيات (TO) أستخدام مجالات القوة للحد من التهديدات أو التكيف معها.	استراتيجيات (TW) تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات أو التكيف معها.

المصدر : عبد السلام ( بدون ) <sup>(٤)</sup>.

شكل (١-٣) : مصفوفة ( SWOT )

وقد أوضح ( Burgess 2008 ) أن الخطط الاستراتيجية الناجحة تقوم علي ثلاثة عناصر مشتركة هي: استخدام التكنولوجيا في التقييم الداخلي والخارجي Technology Of Internal And External Assessment , الاعتماد علي العملية تعاونية Collaborative Process , وسياسات القبول و التنفيذ politics of acceptance and Implementation <sup>(٥)</sup> , ولذلك نجد ان من متطلبات متطلبات الجودة والاعتماد التأكيد علي المشاركة في وضع الخطة وتنفيذها من الأطراف المعنية المختلفة

<sup>١</sup> - " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية" , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٢ ) . ص ٥٧ , ٦٠

<sup>٢</sup> -- رضوان , فاروق عبد الفتاح , مرجع سبق ذكره , ( بدون ) . ص ١٨٩

<sup>٣</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000).p 79

<sup>٤</sup> - عبد السلام , رمضان محمود , " الإدارة الاستراتيجية : سياسات واستراتيجيات إدارية " , المكتبة العصرية , المنصورة , ( بدون ) . ص ٢١٥

<sup>٥</sup> - Burgess , Eric S. , op. cit , (2008).p35

(<sup>1</sup>) حيث تستفيد المؤسسة التعليمية من مزايا المشاركة , هذا بالإضافة إلى أنها تحصل علي ميزة المراجعة وتقديم توصيات بشأن الخطة المقترحة في حين انها لا تزال في شكل مشروع مبدئي , وقد أقترح (Kanchana 2000) نهجين أساسيين لضمان تحقيق المشاركة الفعالة لأكثر عدد من المستويات , هما :

- **خطة الاتصالات Plan Communication** : وتتضمن شرح الخطة إعلامية في جميع أنحاء المؤسسة وبعد ذلك ضرورياً خاصة إذا كانت الخطة موجبة التنفيذ.
  - **تطوير خطة الوحدات Unit-Plan Development** : حيث يمكن تنفيذ التطوير لخطة الوحدات بشكل موحد في جميع أنحاء مؤسسة التعليم العالي لتكون كل الوحدات علي دراية وعلم بالخطط وطريقة ادائها وتطويرها في كل مستويات ووحدات المؤسسة .
- وعلي الرغم من قدرة هذا الأسلوب علي تحقيق علانية الخطة إلا أن هناك من يري أن التنفيذ الانتقائي Selective Implementation للخطة على أساس طبيعة وحدة العمل ومدى استعداد الأفراد بها يكون أكثر واقعية (<sup>2</sup>), وعموماً ينبغي ان تتوفر في الخطة التنفيذية الشروط التالية :

- الشمولية بحيث تتبني المؤسسة وجهة النظر الشمولية للتنسيق بين القوى المؤسسية المختلفة وضمان تدعيم وتعزيز أحدهما الآخر نظراً لأهمية أعتراف أن المؤسسة ككل في النهاية أكثر أهميه من أجزائها وهو ما يستوجب تكامل وترابط الأقسام الأكاديمية والإدارية , لتحقيق التمكين للتخطيط حيث يُبنى علي قاعدة متكاملة خاصة فيما يتعلق بالجوانب المالية الأكاديمية وأستراتيجية التخطيط العيني (<sup>3</sup>).
- الواقعية بأن تكون الخطة متوازنة وفق الحدود والإمكانيات.
- مراعاة الأولويات و التنسيق بين بين أجزاء المؤسسة والأطراف المعنية .
- المرونة بحيث تقبل التعديل بما يتوافق والتغيرات والمستجدات البيئية وبما يحقق التطوير للخطة .
- ترجمة الخطة التنفيذية إلى موازنة مالية تقديرية مع مراعاة عدالة التوزيع للميزانية ومراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي إجراءات خاصة بإدارة المخاطر المتوقعة (<sup>4</sup>) , أما في حالة الأحداث غير المتوقعة والتي تختلف عن ما تم تخطيطه , يجب علي الجامعة أن تستجيب بمرونة وواقعية من خلال اللجوء إلى الأستراتيجيات الطارئة كأحد أليات إدارة المخاطر والتي تعتبر ظاهرة صحية وذلك لأنها تدل على متابعة الجامعة للتطبيق الفعلي للأستراتيجيات , كما أنها تدل علي مرونة أستجابة الجامعة للظروف الطارئة خاصة وأن الأستراتيجيات الطارئة تدوب مع مرور الوقت في نسيج الخطة الأستراتيجية وتصبح جزء لا يتجزأ منها بالرغم من أنها لم تدرج في الأستراتيجية الرئيسية من

<sup>1</sup> - " دليل الارشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي " , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٨ ) . ص ١٨

<sup>2</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai , op. cit , (2000).p 92

<sup>3</sup> - Cowburn , Sarah , op. cit , (2005) . p . 108 , 109

<sup>4</sup> - العتيبي , محمد الفاتح عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) .

البداية<sup>(١)</sup> .

### ٣/٤/٢-٥ - تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

يقصد به " وضع الاستراتيجية موضع التطبيق العملي , وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدوارها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح" <sup>(٢)</sup> , فكما هو واضح فإن مرحلة التنفيذ أكثر مراحل التخطيط الاستراتيجي تطلباً للحذر واليقظة , فالتنفيذ غير الفعال للخطة والسياسات يؤدي إلى الفشل , بينما التنفيذ الصحيح لها يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء في التخطيط ومعالجتها<sup>(٣)</sup> من خلال إدخال التغييرات المطلوبة بسرعة وسلاسة للتغلب على أسباب فشل نموذج التنفيذ .

وتواجه الجامعات تحدي حقيقي في عملية التنفيذ يتعلق بكيفية النجاح في تحقيق تكامل التنفيذ بين المؤسسات التعليمية المكونة لها , فقد ينتج عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية تحقيق نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي لكل مؤسسة تعليمية على حدة مما يجعل الأمر أكثر صعوبة في فهم كيف يمكن للحرم الجامعي وضع استراتيجية تنفيذية ناجحة , لذا قامت الجامعات بإنشاء وحدات إدارية مركزية و فرق عمل مؤهلة خاصة بإدارة ورقابة عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة للتنسيق بين مؤسساتها التعليمية وضمان التواصل الفعال فيما بينها , وتقديم الخطط والتسهيلات لحل المشاكل الناشئة حال حدوثها, كما تهتم بتوفير أنماط شاملة ومناسبة للاتصال الرسمي بين المخططين الاستراتيجيين و مختلف مجموعات المصالح الداخلية والخارجية في جميع المؤسسات العامة والخاصة<sup>(٤)</sup>.

مما سبق نجد أن تحقيق التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية سواء علي مستوى المؤسسات التعليمية أو علي مستوى الجامعات المتضمنه لها يعد تحدياً إدارياً امام القيادة الأكاديمية حيث يعتمد علي توافر مجموعة من المتغيرات الهامة والتي تقع جميعها ضمن بيئة المؤسسة الداخلية هي :

- البناء التنظيمي المناسب القادر علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية .
- وجود انظمة فعالة للمعلومات الإدارية<sup>(٥)</sup>.
- وضع وتخصيص الموازنات والبرامج المدعمة لتنفيذ الاستراتيجية تقوم علي التخصيص المتوازن للموارد المختلفة .
- خلق التزام قوي علي مستوى المؤسسة التعليمية ككل تجاه أهداف المؤسسة التعليمية وخطتها الاستراتيجية.
- وجود نظام ملائم للتحفيز لربط هيكل المكافآت بشكل مباشر بانجاز النتائج المستهدفة.

<sup>١</sup> - " نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية " , مرجع سبق ذكره , (بدون).

<sup>٢</sup> - إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٩٩

<sup>٣</sup> - " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية" , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٢) . ص ٦٦

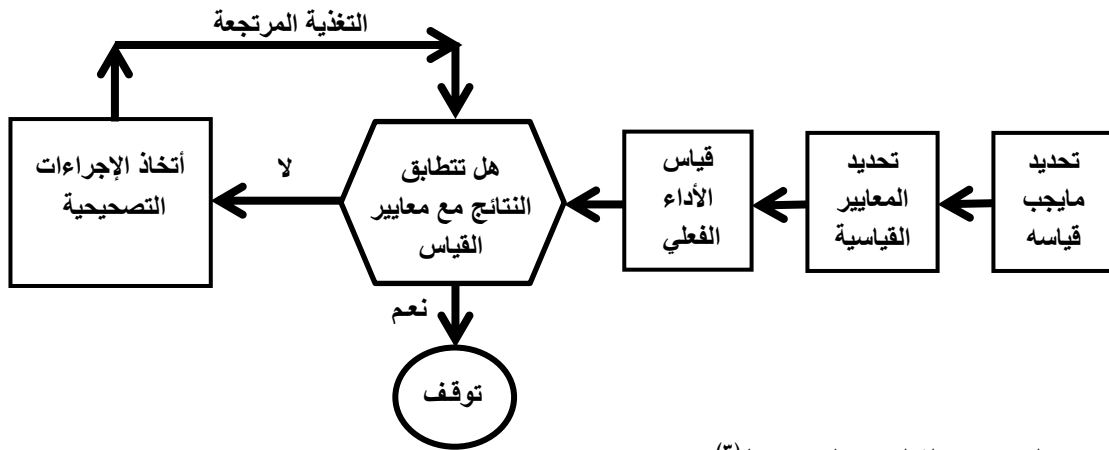
<sup>٤</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000), pp 89 : 93

<sup>٥</sup> - " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية" , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٢) . ص ٦٦

- توفير تسهيلات لتطبيق الإجراءات والسياسات التي تساعد علي تنفيذ الاستراتيجية وبذلك ما قد يواجهها من معوقات .
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل ومناخ تنظيمي داخلي يتوافق مع متطلبات الخطة الاستراتيجية
- وضع جدول زمني لتنفيذ الاستراتيجية يتضمن المدي الزمني المعياري لتنفيذ كل نشاط في الخطة الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

### ٣/٤/٢-٦- التقييم والرقابة الاستراتيجية :

تمثل عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة والضرورية في نموذج التخطيط الاستراتيجي , وترجع أهمية هذه العملية إلي التأكد من مدي مطابقة الأداء الفعلي لما تم تخطيطه استراتيجياً بما يحقق رسالة وغايات المؤسسة التعليمية وكذلك أهدافها الاستراتيجية<sup>(٢)</sup>, وتبدأ عملية التقييم والرقابة كمرحلة مع بداية مرحلة التنفيذ حيث تتضمن عدد من الخطوات (شكل ٣-٢) يمكن حصرهم في بنشاطين متتابعين:



المصدر : القطامين (٢٠٠٢) (٣) .

### شكل (٢-٣) : خطوات الرقابة الاستراتيجية

أولهما : هو تقييم أداء المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ للحكم علي مدي وجود انحرافات تستدعي ضرورة التدخل لمعالجتها , لذلك من الأهمية في هذه المرحلة توافر معايير ملائمة لقياس الأداء مع الأخذ في الاعتبار مستوي معين من التسامح مع الانحرافات من خلال تحديد هامش يعبر عن حدود المستوي المسموح به للانحراف بين النتائج المحققة والأهداف , كما يجب توجيه الأهتمام في عملية الرقابة علي ما يطلق عليه "المكونات الاستراتيجية للنتائج" Strategic Components Of Results

<sup>١</sup> - إبراهيم , سالم محمد سالم , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٢٩٩

<sup>٢</sup> - مرجع سبق ذكره , (٢٠١٢) . ص ٣٠٠

<sup>٣</sup> - القطامين , أحمد , " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد ١٨ , العدد ٢ , ديسمبر (٢٠٠٢) . ص ٦٧

وهي تلك الجوانب والأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر من المصاعب عند تنفيذها لسرعة اتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة علي أو تذليل هذه الصعاب.

**والثاني :** اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحراف عن المستوي المسموح به , وتبدأ عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتي تتضمن استخدام خط التغذية المرتجعة للعودة إلي مرحلة التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ومن ثم إجراء التصحيح المناسب .

فقد تكون الانحرافات ناتجة عن القصور في الأداء (آلية التنفيذ) أو في الاستراتيجية ذاتها (مرحلة التخطيط الاستراتيجي) , وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية بما يتلائم مع السبب الرئيسي وعند التأكد من أن القصور لايتعلق بمستوي الأداء يستوجب ذلك إجراء تعديلات وتحديث للاستراتيجية Update Strategic Plan بما يتناسب مع الواقع الفعلي وذلك لابد وأن يُسبق بتقييم ومراجعة للخطة الاستراتيجية حيث يتم تحليل لأسباب النجاح والفشل للخطة الاستراتيجية ومحاولة اكتشاف السبب وراء هذه الأخطاء , كأن يكون ناتج عن القصور في صياغة الاستراتيجية ذاتها وما يتعلق بالموضوعية في تحديد الأهداف بما يتناسب مع المستوي العملي أو مدي مناسبة وفعالية الأنشطة والسياسات المرتبطة بها لتحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

ومن الأهمية أن تقوم الجامعة بعمل تقييم دوري للاستراتيجيات وخطط العمل وقياس الأداء على الأقل مرة كل عام لتحديد أي تغييرات مطلوبة , كما يجب عليها عند تحديث الخطة الاستراتيجية أن تأخذ الخطة المعدلة في اعتبارها الاستراتيجيات الطارئة والتغييرات التي تؤثر في الوضع المستهدف وذلك لتحقيق أقصى قدر من الفعالية في تنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية<sup>(٢)</sup> , وقد أوضح ( Kanchana 2000) أن من الأهمية أن تراعي مؤسسات التعليم العالي عدة مبادئ توجيهية حتي تتمكن من إنشاء نظام فعال لتقييم الأداء أهمها:

- أن يكون تقييم الأداء في المقام الأول تقييماً للذات primarily Self-Evaluative بمعنى أن يتم التقييم وأعداد التقارير بناء علي المتابعة الحقيقية للواقع العملي .
- يجب أن يرتبط تقييم الأداء بالاستراتيجية العامة للمؤسسة .
- يجب أن تكون عملية تقييم الأداء مرنة للتغييرات الاستراتيجية .
- يجب أن تكون عملية تقييم الأداء بسيطة واقتصادية وأن تتم في الوقت المناسب .
- يجب أن تهتم عملية تقييم الأداء بقياس كلا من الأنشطة والنتائج على حد سواء .
- يجب أن تهتم عملية تقييم الأداء بالتركيز على عوامل النجاح الرئيسية<sup>(٣)</sup>.

<sup>١</sup>-----, مرجع سبق ذكره. (٢٠٠٢). ٦٦-٦٨

<sup>٢</sup> - " نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية " , مرجع سبق ذكره. (بدون).

<sup>٣</sup> -Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000).pp 93 - 94

### ٣/٤/٣ - معوقات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي :

يواجه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المصرية العديد من التحديات التي تمثل عائقاً لتحقيق الفاعلية المرجوة منه كأحد معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ، وتري الباحثة أنه يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى :

#### أ- معوقات تتعلق بالمؤسسة التعليمية :

يري (Choban et.al 2008) أن من أهم سلبيات الاعتماد الأكاديمي تأثيراً علي فاعلية التخطيط الاستراتيجي هو تركُّز محور إهتمام مؤسسات التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات بحيث تكون مرضية لوكالات الاعتماد أكثر من تحسين نتائج التعلم حيث يتم تقييم نتائج التعلم بطريقة روتينية استجابة لمتطلبات الاعتماد دون تأثير حقيقي في القرارات المؤسسية الهامة<sup>(١)</sup> ، وتري الباحثة أن من أهم المعوقات المؤثرة علي كفاءة وفاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي هو التركيز علي الحصول علي شهادة الاعتماد كدليل علي فاعلية مؤسسات التعليم العالي وطمعاً فيما يرتبط بها من مكاسب مادية ومعنوية دون تطبيق ذلك من الناحية العملية لذا تلجأ هذه المؤسسات إلي إستيفاء الشروط ورقياً فقط بدون التطبيق الفعلي لها ، وهو ما أكده (النجار ٢٠٠٠) حيث أوضح أن مؤسسات التعليم العالي تفتقر إلي الإلتزام العملي والتطبيقي بالمواصفات والمعايير النمطية للجودة ، كما قد أشار إلي وجود العديد من التحديات المشتركة التي تواجه الجامعات والتي تعد من أهم معوقات للتخطيط الاستراتيجي منها ( غياب روح الفكر الاستراتيجي المتخصص الذي يتميز بالشمولية لجميع الجوانب البيئية والإدارية<sup>(٢)</sup> ، عدم الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وضوح الأهداف والمسئوليات أمام القائمين على التخطيط سواء من الجهاز الإداري أو التعليمي ، قصور الموارد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي<sup>(٣)</sup> كإنخفاض كفاءة الأدرين نتيجة لنقص التدريب والقصور في الموارد المعرفية نتيجة لأنخفاض القدرة على جمع و تفسير البيانات الموثوقة .... وغيرها ، تجنب القضايا الحساسة سياسياً<sup>(٤)</sup> ) .

ويري ( أبو عبدون بدون) أن من أكثر ما يعيق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام التغيرات الهيكلية في المؤسسة التعليمية وعدم تخصيص وقت كافٍ للتخطيط نتيجة للانشغال بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال النظرة المستقبلية والمشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بالتطور على المدى الطويل والاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة معينة في المؤسسة التعليمية وليس مسؤولية جميع العاملين بها<sup>(٥)</sup> .

<sup>١</sup> - Choban , David , Choban , Gary M. and Choban , Michael C, *op. cit* , (2008) .p.2

<sup>٢</sup> - النجار ، فريد ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٠) . ص٦٦

<sup>٣</sup> - ابوزيد ، زيد ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠١١) .

4 - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000).p 56 , 60

<sup>٥</sup> - أبو عبدون ، عديسان ابراهيم ، " الإدارة المدرسية و التخطيط الاستراتيجي "، ( بدون).

أما (ابوزيد ٢٠١١) فقد أشار إلى مشكلة الاعتماد المتبادل حيث تتوقف قدرة المنظمة التعليمية على التخطيط بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها وهو ما يزيد من صعوبة عملية التخطيط والمجهود المبذول فيها لأحداث التوافق ومنع التضارب في عملية التخطيط<sup>(١)</sup>.

#### ب- معوقات تتعلق بالقائمين علي التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة التعليمية :

تشير العديد من الأدبيات إلى وجود مقاومة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم العالي وأن ذلك يرجع إلى العديد من الأسباب أهمها ما أوضحه (Burgess 2008) من أنه يصعب تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأحد مفاهيم مؤسسات الأعمال بالأوساط الأكاديمية وذلك بسبب نفور هيئة التدريس التي ترغب في التميز علي عالم الأعمال الذي يقوم علي تحقيق الارباح دون مبادئ وقيم راسخة هذا بالإضافة إلى ما قد يسفر عنه التخطيط الاستراتيجي من حتمية اتخاذ بعض الخيارات الصعبة كإنهاء بعض البرامج والتغيير في الهياكل الوظيفية وغير ذلك مما يؤثر علي المصالح الشخصية لبعض الأفراد ويفقدهم الأحساس بالأمن الوظيفي<sup>(٢)</sup> , وقد ترجع المقامة إلى أن طبيعة التخطيط الاستراتيجي كعملية تهتم بالتنبؤ تلزم القائم بها بالتعامل مع مستقبل غامض وهو مالا يتناسب مع الطبيعة المحافظة للفتة الأكاديمية التي ترفض الغموض والمخاطرة<sup>(٣)</sup>.

وقد اهتم (Cowburn 2005) بإيضاح الأثر السلبي لتفضيل المصلحة الشخصية وما يترتب عليها من النظرة الأنانية للأمور والتي تمثل عائق حقيقي لعملية التخطيط حيث غالباً ما يركز القائمين بعملية التخطيط تفكيرهم الاستراتيجي علي الجوانب والمجالات ذات الأهمية الخاصة لهم غير مكثرئين أو ربما في غفلة عن رؤية الأولويات العامة للمؤسسة التعليمية , ويتضح ذلك في الواقع العملي لمؤسسات التعليم العالي حيث عادةً ما يهتم رؤساء الأقسام بصياغة الاستراتيجية بما يتوافق مع الاحتياجات الفردية لأقسامهم , لذا من الضروري تحقيق الأتصال بين الأقسام المختلفة<sup>(٤)</sup> لضمان تحقيق التكامل وعدم الأزواجية أو عشوائية الأهداف وتعارضها بين الأقسام أو المؤسسات التعليمية المختلفة بما لا يتفق مع مبدأ وحدة الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية والجامعة التابعة لها.

ومن أوجه القصور والمعوقات في تخطيط التعليم العالي أيضاً غياب الفكر الاستراتيجي وعدم الاعتراف

بالنقد الذاتي الذي يعد المبدأ الأساسي لنجاح التخطيط الاستراتيجي<sup>(٥)</sup> , هذا بالإضافة إلى عدم الاعتراف بالحاجة إلى التخطيط في مختلف المستويات<sup>(٦)</sup> وذلك لعدم اقتناع أفراد المنظومة التعليمية بأهميته الأمر

<sup>١</sup> - ابوزيد , زيد , مرجع سبق ذكره , (٢٠١١).

<sup>٢</sup> -Burgess , Eric S. , op. cit , (2008). p.20 , 24, 32

<sup>٣</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000).p 58

<sup>٤</sup> - Cowburn , Sarah , op. cit , (2005) .p. 106

<sup>٥</sup> - الخولي , سيد محمود السيد , " نحو معمارية جديدة لإدارة المعرفة في ظل منظومة القيم : دراسة تحليلية " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت (٢٠١٠).

<sup>٦</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000) .p 58. 39

الذي أدى إلي ظهور مشكلة انخفاض المشاركة وما نتج عنها من معوقات وأثار سلبية علي نجاح ودعم الخطط الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

وقد أوضح (Zentner 2002) أن مشكلة انخفاض المشاركة قد ترجع نتيجة لانعزال فريق التخطيط الاستراتيجي وفشلة في كسب المشاركة الكافية من جانب الحرم الجامعي وجميع الأطراف المعنية , وقد أشار(Zentner 2002) أيضاً إلي مفارقة أوضحها الواقع العملي حيث أتضح أن انخفاض المشاركة ليست هي المشكلة الوحيدة بل أن المشاركة على نطاق واسع تؤدي أيضاً إلى عرقلة التخطيط الاستراتيجي نتيجة للدخول في تيار لانهائي من المحادثات والمناقشات مما يُمثل اهداراً للجهد والوقت وهو ما قد حدث في الولايات المتحدة حيث أدت الثقافة الجماعية والحكم المشترك التي تتميز بها معظم مؤسسات التعليم العالي لديها إلي عرقلة فعالية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي بدلا من تعزيزه .

وقد أشارت بعض الدراسات الميدانية إلي الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي نتيجة للفشل في دمج الطبيعة السياسية Political Nature لمؤسسات التعليم العالي في عملية التخطيط وذلك لإنعدام الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين مما يمثل حاجزاً رئيسياً في التخطيط الاستراتيجي الناجح ، لذلك أكد (Zentner 2002) علي أهمية البحث والدراسة لأكتشاف كيفية القضاء على هذا الحاجز الأمر الذي قد يساهم في فهم أفضل لكيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في سياق الثقافة المميزة للتعليم العالي<sup>(٢)</sup> والتي تعاني من غياب روح الفريق<sup>(٣)</sup> .

مما سبق يري ( سماحة ١٩٩٤ ) أن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والتي يجب العمل علي مواجهتها والتي تتعلق بمرحلة الاعداد للتخطيط هي : ( انخفاض دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي - الفصل التام بين المخططين والمنفذين - عدم وجود نظام للحد من مقاومة العاملين خاصة مع عدم تفهمهم للتغيرات الاستراتيجية التي ستترتب علي تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها علي نتائج الخطة الاستراتيجية )<sup>(٤)</sup>

### ج- معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها .

من أهم العقبات التي تواجه التخطيط هي البيئة المتغيرة لمؤسسات التعليم العالي والتي تؤثر سلبياً

علي درجة الثقة واليقين في نتائج عملية التقييم الذاتي نتيجة لصعوبة عملية التحليل البيئي الناتجة عن ارتفاع درجة عدم التأكد وهو ما يمثل عقبة امام تطبيق نتائج التقييم للمؤسسة التعليمية ودمجها في عملية التخطيط خاصة في ظل قصور هذه المؤسسات في إيجاد التقنية الملائمة لجمع وتحليل البيانات والتي

<sup>١</sup> - ابوزيد , زيد , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠١١ ) .

<sup>٢</sup> - Zentner , Karen Lynn, *op. cit* , (2002).p21 : 25

<sup>٣</sup> - النجار , فريد , مرجع سبق ذكره , ( ٢٠٠٠ ) . ص ٦٦

<sup>٤</sup> - سماحة , السيد محمود , " التخطيط الاستراتيجي لانتاج كمدخل لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام الصناعي : دراسة تطبيقية علي قطاع انتاج مواد مواد ومستلزمات البناء " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , ١٩٩٤ . ص ٩٣



تناسب طبيعة بيئتها المتغيرة <sup>(١)</sup> والتي كان لها عظيم الأثر في أحداث الفشل في إيجاد التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يوازن بين مقتضيات المرونة والسيطرة علي الموقف <sup>(٢)</sup>, لذلك يري (القطامين ٢٠٠٢) أن عملية التخطيط في حد ذاتها تمثل عائق فهي من أكثر العمليات الإدارية صعوبة وتعقيداً لأنها تتعامل مع الموقف الحالي للوصول إلي الموقف المستهدف في المستقبل وهو الأمر الذي يترتب عليه التعامل مع مجموعة من الظروف التربوية والأقتصادية والأجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تختلف قطعاً عن الظروف المستقبلية التي سيتعامل معها الموقف المستهدف , وهنا تظهر مشكلة الصعوبة في التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة , بالإضافة إلي المشكلة الناتجة من تفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي أحدهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية , وهنا يظهر تحدي آخر وهو كيفية توظيف الأساليب التربوية والإدارية في أحداث أكبر درجة ممكنه من التوافق بينها <sup>(٣)</sup>.

#### ٤- إدارة المعرفة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي :

لقد تأكدت لإدارة المعرفة القدرة علي استخدام القدرات العقلية بطريقة منهجية ومنظمة لتكون مصدراً كبيراً للتحسين المستمر في مؤسسات الأعمال , حيث توصلت العديد من الدراسات إلي دورها الفعال في الأبتكار وتنمية رأس المال الفكري , كما أتضح أيضاً من قبل العديد من الباحثين مدي فاعلية إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي ودورها في مواجهة العديد من الضغوط التشغيلية هذا بالإضافة إلي فاعليتها في تطوير هذه المؤسسات من خلال ما منحتم إياه من فوائد وتطبيقات .

وعلي الرغم من هذا الأهتمام بدراسة إدارة المعرفة إلا أن هناك فجوة في الأدبيات والدراسات التطبيقية فيما يتعلق بتقييم ممارسات وأنشطة إدارة المعرفة وفعاليتها في مجال التعليم العالي من حيث طبيعة علاقتها والدور الذي تؤديه للتخطيط الاستراتيجي , وهو ما ستحاول الباحثة توضيحه من الناحية النظرية من خلال دراسة وتحليل ما قد أشارت إليه الأدبيات في هذا الشأن لتتخذ كأساس يمكن أن يساعدها في دراستها الميدانية والتي ستهم بأكتشاف وتفسير حقيقة هذه العلاقة من الناحية التطبيقية .

#### ١/٤ طبيعة علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي :

تتضح أهمية توفير إدارة فعالة للمعرفة لتحقيق الفاعلية للتخطيط الاستراتيجي من خلال ما أوضحه (معلا ٢٠٠٤) من أن " فاعلية التخطيط الاستراتيجي تركز على وجود التطبيق الفعلي لمخرجات نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية " , ولهذا فإن إدارة المعرفة وضمن هذا

١- القطامين , أحمد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٢) , ص ٤٣

٢ - Kanchana , Meesilapavikkai, op. cit , (2000),p. 60

٣- " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية" , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٢) . ص ٤٣

الإطار من شأنها أن ترفع من كفاءة وفاعلية العملية التخطيطية وتقود الى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها نظراً لقيامها بوظيفتين أساسيتين هما:

١. توفير قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات .

٢. المعالجة المنهجية لمخزون المعرفة المتراكم من خلال توظيف هذه القاعدة في تحليل وتفسير

الأحداث والمتغيرات البيئية بما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وذلك عن طريق الأجابة

على الاسئلة المحورية التالية والتي هي أساس عملية التخطيط الاستراتيجي :

- ما الذي يحدث ؟ ولماذا حدث ؟
- ما هو أسلوب التصرف الواجب تطبيقه لمواجهة ما حدث؟
- ما هي الآثار التي يمكن أن تنتج عما حدث ؟
- ما هي أساليب التصرف لمواجهة الآثار المحتملة؟<sup>(١)</sup>

ويتفق ( Birol et.al 2009 ) مع ذلك حيث أكد علي حتمية أن تُستخدم المعرفة - كأهم الموارد التنظيمية والأكثرها حسماً في الهيكل التنظيمي - بشكل منهجي ومنظم من أجل تحقيق الفاعلية للتخطيط والبرامج المطلوبة<sup>(٢)</sup> , ومن الناحية العملية قد (Akhter 2003) أن تعرض المؤسسات لتحقيق الخسائر وأنخفاض المستوي التنافسي يرجع لعدم أعداد استراتيجياتها طبقاً للتوقع والتعامل مع تطورات المنافسة وذلك لأنخفاض فعالية إدارة معرفتهم التنظيمية التي لم تهتم بتطوير المعرفة التنظيمية وأخذها كأساس لصياغة الاستراتيجية<sup>(٣)</sup>.

وتزداد أهمية إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي في حالة ندرة الموارد - وهي الحالة التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي - فقد أوضح (معلا ٢٠٠٤ ) أنه من الأهمية أن تلجأ المؤسسات إلي في حالة ندرة الموارد أن تلجأ المؤسسة إلي التركيز أوالتوجه بالرعاية للقاعدة المعرفية المتاحة وأساليب التوظيف الفعال لها لمواجهة تلك المشكلة من خلال التخطيط الاستراتيجي , ومن هنا فإنه طبقاً لما أشار إليه (معلا ٢٠٠٤) فإن دور إدارة يتجسد في توجيه وتوظيف المعارف لأغراض التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد وذلك من خلال تطويع هذه المعرفة ووضعها ضمن صياغات استراتيجية تحدد للإدارة ما يجب عليها القيام به من أساليب التصرف الفعالة والممكنة.

ويتطلب الاستخدام الامثل لهذه المعرفة أن تتبني إدارة المعرفة التنظيمية منهجية جديدة تركز على غرس مفهوم الريادة المعرفية لمواجهة القيود والتحديات التي يفرضها الواقع العملي , وتقوم هذه المنهجية الريادية علي مرتكزات أساسية هي :

<sup>١</sup> - معلا ، ناجي ذيب ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٤) ..

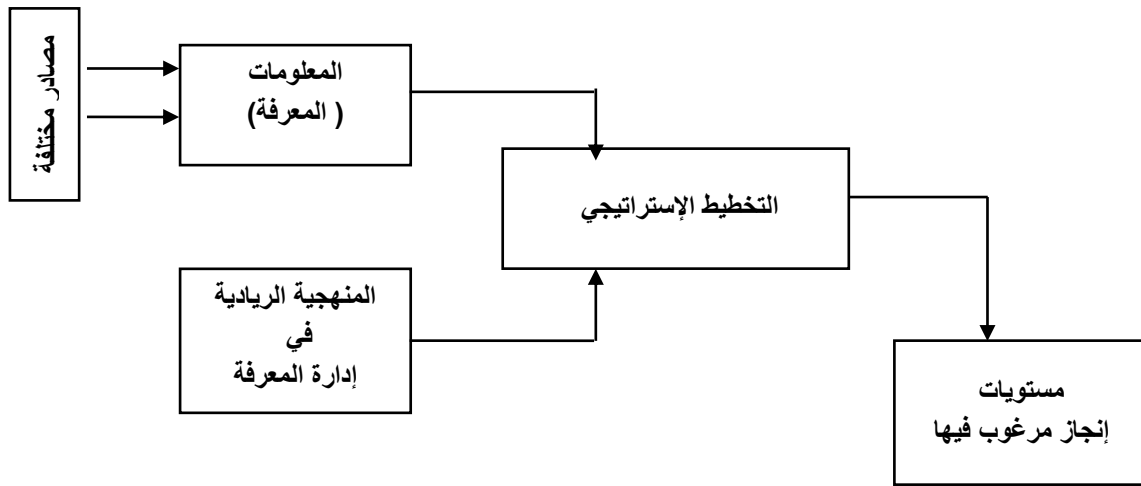
<sup>٢</sup> - Birol , Cem , Dagli , Gokmen and Silman , Fatoş , op. cit , (2009 ).p.1271

<sup>٣</sup> - Akhter , Syed H, op. cit , (2003 ).p 20

■ **أولاً: التعلم :** التركيز علي التعلم من البيئة المحيطة وما يستجد بها من أحداث ومتغيرات مما يكسب القدرة على توقع الأحداث وفهم مضامينها وأنعكاساتها والاستفادة مما قد توفره من فرص .

■ **ثانياً: التصور وسعة الأفق :** يقوم هذا المفهوم السلوكي لهيكله الفكر الإداري علي أهمية أن تتحلي الإدارة بصفتي البصيرة والخيال للاستفادة من ما تُكسبه البصيرة LK إدراك للحقيقة وما يُكسبه الخيال من سعة الأفق والتصور .

■ **ثالثاً: الذكاء:** تقوم المنهجية الريادية علي قدرة الفكر الإداري على الاختيار الرشيد للبدائل المبتكرة والمناسبة لمقتضيات الواقع التطبيقي (١).



المصدر : معلا (٢٠٠٤) .

شكل (٣-٣) : النموذج العام للتكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي

وقد أوضح (الكبيسي ٢٠٠٥) أهمية إدارة المعرفة لعملية صياغة و تنفيذ الاستراتيجية وذلك من خلال مدخل سلسلة قيمة المعرفة The Knowledge Value Chain Approach والذي يقوم علي التوفيق بين عمليات الأعمال والمهام 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 للمنظمة من خلال تخللها للعمليات وترابطها مع المستوي الاستراتيجي (الرسالة ، الرؤيا ، الأهداف والاستراتيجية ) (٢).

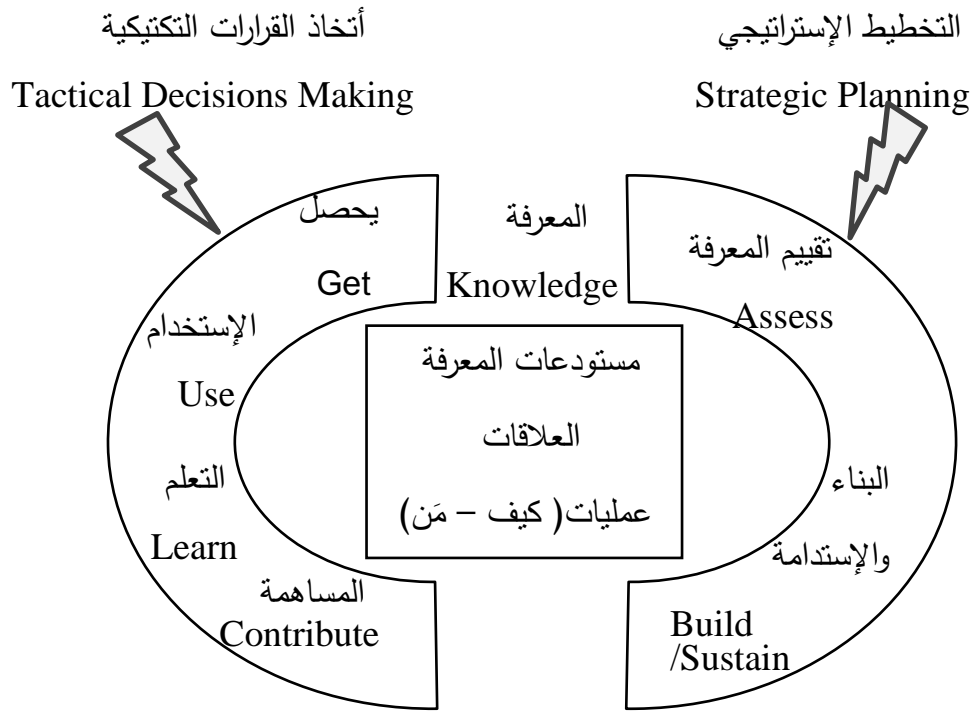
أما (Keeley 2004) فقد أشار إلي العلاقة التأثيرية الموجودة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من خلال نموذج إطار عمليات إدارة المعرفة Knowledge-Management Process

<sup>١</sup> - معلا ، ناجي ذيب ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٤) ..

<sup>٢</sup> - الكبيسي ، صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٥) . ص ٤٧-٤٨

Framework لـ (Bukowitz and Williams 1999)<sup>(1)</sup> والذي يوضح إطار ممارسات إدارة المعرفة ودورها كمدعم لصنع القرارات التكتيكية والتخطيط الاستراتيجي ( شكل ٤-٢) من خلال تقسيم عملياتها إلي مستويين هما :

▪ **ممارسات المستوى الأدنى Lower Level Practices:** تتضمن المجالات التكتيكية لممارسات إدارة المعارف , وهي : ( الحصول علي المعرفة , الاستخدام لها , التعلم التنظيمي , المساهمة والمشاركة بالمعرفة ) , وتستخدم المجالات ذات المستوى الأدنى من ممارسات إدارة المعرفة لدعم اتخاذ القرارات التكتيكية واستخدام المعرفة لخلق القيمة والتعلم والتغذية العكسية لتوليد معارف جديدة .



Source : Keeley (2004)<sup>(2)</sup>.

شكل (٣-٤) : إطار عمليات إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات التكتيكية

▪ **ممارسات المستوى الأعلى Higher Level Practices:** تتضمن المجال الاستراتيجي لممارسات إدارة المعارف والذي تسعى لتحقيق موازنة استراتيجية إدارة المعرفة التنظيمية مع

<sup>1</sup> - Keeley , Edward J. , *op. cit* , (2004) .

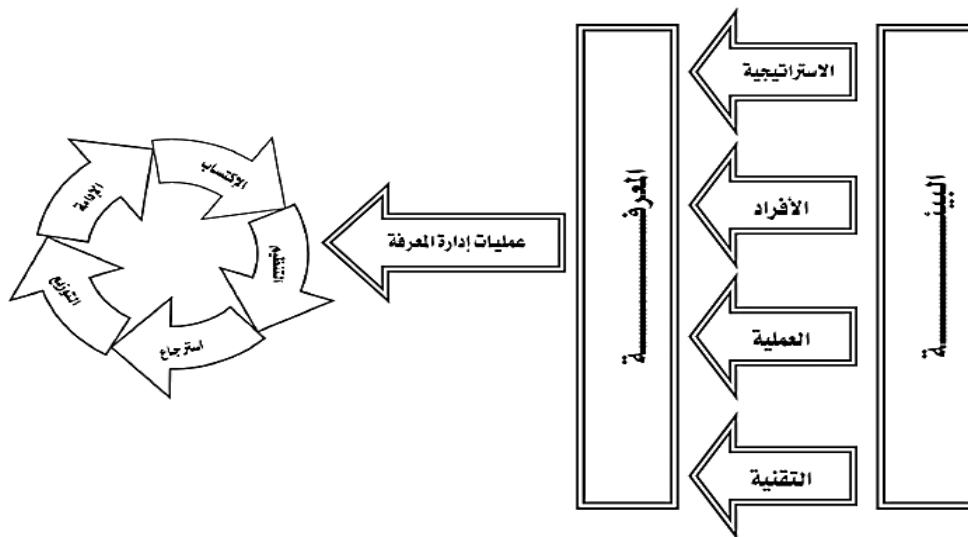
- Bukowitz , W. R. and Williams , R. L. , " The Knowledge Management Fieldbook . Upper Saddle River , NJ Financial Times , Prentice Hall,(1999) .

<sup>2</sup> - Keeley , Edward J. , *op. cit* , (2004) . p27

- Bukowitz , W. R. and Williams , R. L. , " The Knowledge Management Fieldbook . Upper Saddle River , NJ Financial Times , Prentice Hall,(1999) .

الأستراتيجية العامة للمؤسسة، لذا فهذه الممارسات تهتم بالتقييم المستمر لرأس المال الفكري ومقارنته مع الاحتياجات المستقبلية ، وأتخاذ الأساليب الإدارية اللازمة لضمان فاعليته في المستقبل بما يكسب المؤسسة القدرة علي التخطيط الاستراتيجي الذي يمنحها القدرة على البقاء والمنافسة ، لذلك فهي تشمل العمليات التالية: ( تقييم المعرفة . البناء والإستدامة)<sup>(١)</sup>.

وكما أن إدارة المعرفة تؤثر في التخطيط الاستراتيجي فإن التخطيط الاستراتيجي أيضاً يؤثر في إدارة المعرفة حيث تعتبر أهم مخرجاته وهي الخطة الاستراتيجية أحد مصادر المعرفة التي تعتمد عليها بالإضافة إلي كونها قيد تعمل إدارة المعرفة في إطاره وهذا ما أوضحته ( دروزة ٢٠٠٨ )<sup>(٢)</sup> في النموذج التالي :



المصدر : دروزة (٢٠٠٨) <sup>(٣)</sup>.

شكل (٣-٥): نموذج للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء

والبيانات والمعارف قد يتم الحصول عليها من خلال التخطيط الاستراتيجي ذاته حيث قد يتم تولد العديد من المعارف الجديدة والمبتكرة في سياق بعض أنشطة التخطيط التي تعتمد علي المشاورات وتبادل الأفكار أو من خلال إجراء الدراسات والأبحاث ذات الصلة والتي يجب توجه من إدارة المعرفة حتي تكون مبرمجة لإنتاج الأفكار والبيانات والأساليب لاستخدامها في الأنشطة المستقبلية للتخطيط<sup>(٤)</sup>، وهي من الأهمية حيث اوضح (ناجي ٢٠٠٩) أهمية استبدال أسلوب التجربة إلي استخدام البحث العلمي والتطوير التقني كأساس للتخطيط وإدارة العمليات<sup>(٥)</sup> وهو ما أدي إلي العديد من المنافع وتخفيض التكاليف وأبرز

<sup>١</sup> - Keeley , Edward J. , *op. cit* , (2004) .pp 26-28

<sup>٢</sup> - دروزة , سوزان صالح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٣٥

<sup>٣</sup> - ----- , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) . ص ٣٦

<sup>٤</sup> - Henk ter , Heide , *op. cit* , (1992) .

<sup>٥</sup> - ناجي , خالد بدر محمد عبد الوهاب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩) . ص ٥٨

دور الجامعات ومؤسساتها التعليمية وما توفره من منتج معرفي في عملية التخطيط الاستراتيجي سواء داخل مؤسساتها أو للمؤسسات ذات الصلة في البيئة الخارجية والواقع التطبيقي لمقابلة مسؤوليتها الاجتماعية<sup>(١)</sup>.

أوضح العرض السابق للأدبيات وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي تمثلت في الدور التوعيمي التي تقدمه إدارة المعرفة للتخطيط الاستراتيجي من خلال توفير المعارف وإدارتها من خلال ممارساتها المختلفة بما يتناسب و متطلبات اتخاذ القرارات التخطيطية , و سوف تحاول الباحثة فيما يلي توضيح الكيفية التي تحقق بها إدارة المعرفة هذا التوعيم من خلال محاولة التعرف علي طبيعة الدور الذي تمثله كلاً من ممارسات إدارة المعرفة ومخرجاتها (متمثلة في المعرفة) للتخطيط الاستراتيجي .

#### ٢/٤ - علاقة ممارسات إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي :

يمكن توضيح العلاقة بين الممارسات الخمسة لإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من خلال تناول كل ممارسة علي حدة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي .

#### ١/٢/٤ - تشخيص المعرفة :

قد أشار ( صديق ٢٠٠٥ ) إلي أن اعتماد إدارة المعرفة علي توفير البيئة المعرفية والتي تتمثل فيما يجب معرفته وكيف ؟ ولماذا ؟ هو الذي يساعد علي وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية<sup>(٢)</sup> , وبالنظر إلي البيئة المعرفية طبقاً لما أشار له ( صديق ٢٠٠٥ ) نجد أنها تعبر عن أولى ممارسات إدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة وهو الأمر الذي يعني أهمية تشخيص المعرفة لعملية التخطيط الاستراتيجي , هذا بالإضافة إلي ما قد أوضحت ( Akhter 2003 ) من أهمية عملية تحديد الفجوات المعرفية وإعداد خرائط المعرفة التي تتضمنها ممارسة تشخيص المعرفة والتي تمنح المنظمة القدرة علي التحول إلي منظمة متعلمة وتهيئة الظروف للوصول إلي التفوق في الأداء مما يجعل ممارسة تشخيص المعرفة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن معرفة الفجوة المعرفية تساهم بطريقة غير مباشر في التعلم التنظيمي عن طريق جعل المؤسسة تتعرف علي أوجه القصور المعرفي لديها فتسعي إلي التعلم لسد هذه الفجوة وتحقيق مزايا تنافسية والاستفادة من ذلك في تطوير خططها الإستراتيجية , هذا بالإضافة إلي أن التعلم يكسب الأفراد المهارات الفنية والإدارية وهو الأمر يعمل علي المدي الطويل علي تطوير القدرة التنظيمية وأجراء تغييرات تنظيمية مخططة.

مما سبق نجد أن تشخيص المعرفة كأحد ممارسات إدارة المعرفة هي عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي له آثار علي التصميم التنظيمي والموارد البشرية<sup>(٣)</sup> .

<sup>1</sup> - Birol , Cem , Dagli , Gokmen and Silman , Fatoş, op. cit , (2009) . P 1270

<sup>٢</sup> - صديق, محمد جلال سلمان , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥) . ص ١١

<sup>3</sup> - Akhter , Syed H., , op. cit , (2003).pp 22-24

#### ٢/٢/٤ - توليد وتطوير المعرفة:

تتضح أهمية ممارسات توليد وتطوير المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تأثيرها علي مرحلتي توليد البدائل الاستراتيجية وصياغة الخطة التنفيذية , وهو ما قد أشار إليه (محمد ٢٠١١ ) والذي أوضح أن كفاءة التخطيط تتوقف علي القدرة علي اتخاذ القرارات بشأن تحديد المهام المطلوب أدائها وكيفية أدائها بجانب تخصيص الموارد لذلك ثم متابعة سير العمل للتأكد من مطابقة الأداء للمعايير المطلوبة , وأن أبعاد هذه القدرة علي التخطيط تتمثل في ( جمع وتحليل المعلومات وحل المشكلات , إدارة الوقت , إعداد الموزانات والإدارة المالية )<sup>(١)</sup> , وبالنظر إلي هذه الأبعاد نجد أنها تعتمد بصور رئيسية علي الوقت وعلي المعرفة أيضاً , لذلك فإن كفاءة عملية التخطيط تعتمد في جزء منها علي ممارسات توليد وتطوير المعرفة ويمكن توضيح ذلك , فممارسة توليد المعرفة تهتم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات والمعارف من مصادرها المختلفة التي تحتاجها عملية التخطيط , أما تطوير المعرفة فيكون من خلال استخدامها المعرفة الحالية في توليد معارف جديدة عن طريق تسخيرها في أنشطة أخرى تفيد عملية التخطيط مثل إعداد الموزانات والدراسات التحليلية , كما أنها خلال ذلك تهتم بعامل الوقت.

وتتضح أهمية ممارسات توليد وتطوير المعرفة أيضاً للتخطيط الاستراتيجي لكونها تقوم علي التفاعل الاجتماعي لتحقيق تبادل المعرفة وتوليد الأفكار وهو ما يفيد في مرحلة التحليل البيئي حيث أشار (Kanchana 2000) إلي أن تحليل SWOT عادةً ما يكون نتيجة لعملية العصف الذهني , وقد فسر (Kanchana 2000) ذلك حيث أوضح التفاعل الاجتماعي عن طريق تنظيم المناقشات يؤدي إلي الاستفادة من أساليب التفكير المتباينة ووجهات النظر المتنوعة للوصول إلي البصيرة الاستراتيجية Strategic insight التي تمكن من توليد العديد من البدائل والإجراءات بالإضافة إلي التنسيق بين الجهات المختلفة<sup>(٢)</sup> , هذا بالإضافة إلي ما قد اوضحه (Akhter 2003) حيث ذكر أن التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة عادة ما ينتج عنها دوامة من خلق وتوليد المعرفة وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلي تغيرات في الإدراك الفردي والجماعي والوصول إلي فهم مشترك وتجميع للأفكار يفيد في تحليل الوضع الداخلي اللازم للتخطيط الاستراتيجي<sup>(٣)</sup> .

كما تفيد ممارسات توليد وتطوير المعرفة من خلال ما توفره من تعلم تنظيمي يضيف علي المؤسسة صفة التعلم , فقد أكد ( محمد ٢٠١١ ) من خلال ما أطلق عليه المدخل التعليمي الاستراتيجي أن مؤسسات التعليم العالي كمنظمة متعلمة تساهم بشكل متكامل بجميع افرادها في بناء الرسالة والرؤية والاستراتيجيات والسياسات في المؤسسة<sup>(٤)</sup> , كما أوضح (Kanchana 2000) أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد علي

<sup>١</sup> - إبراهيم , محمد محمد , مرجع سبق ذكره (٢٠١١) . ص ٨٩ , ٩٥-٩٦ .

<sup>٢</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000),p78 , 38

<sup>٣</sup> - Akhter , Syed H., , *op. cit* , (2003),p 22

<sup>٤</sup> - إبراهيم , محمد محمد , مرجع سبق ذكره (٢٠١١) . ص ٣١٨

التعلم التنظيمي وتنمية روح الفريق لأن تواجههما معاً يُمكن من وضع إطار لفهم حالة عدم اليقين ومعرفة المبادئ التي تعمل في المستقبل بالإضافة إلي تطوير استراتيجية تنظيمية وأحدة تلهم وتوحد أعضاء المنظمة كما تساعدهم أيضاً في وضع الخطط في حال الطوارئ<sup>(١)</sup> .

#### ٣/٢/٤ - النشر والمشاركة بالمعرفة :

تمثل ممارسات النشر والمشاركة بالمعرفة أهمية خاصة بالنسبة للتخطيط والذي يحتاج إلي ما هو أكثر تعقيداً من نشر المعلومات علي نطاق واسع والمشاركة مع أصحاب المصالح المشتركة فهو يتطلب منهجية اتصالات فعالة تقوم علي المصداقية الشديدة<sup>(٢)</sup> , لذلك تشجع ممارسات النشر والمشاركة بالمعرفة التعاون والمشاركة في الخبرات و النجاحات و حتى الفشل وتستخدم لذلك التقنية لزيادة الأتصال بالإضافة إلي تشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى<sup>(٣)</sup> وهو ما يتوافق مع طبيعة التخطيط الاستراتيجي والذي بطبيعته أكثر صعوبة حيث يعتبر الغموض وعدم اليقين من الأمور الأساسية فيه كعملية مما يجبر المشاركين علي التفكير خارج إطارها الطبيعي لفهم طبيعية القضايا ويجاد الحلول المناسبة ومواجهة ما تمثله من تحديات .

وتتضح أهمية ممارسات النشر والمشاركة أيضاً في التخطيط الاستراتيجي حيث تمنح المنظمة القدرة علي دعم لامركزية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار من خلال ما توفره من وسائل النشر والمشاركة للمعلومات الداخلية والخارجية<sup>(٤)</sup> , والتي بدورها تعد مصدراً لنجاح التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد في نجاحه علي صياغة بيان واضح المعالم ومفصل ونشره داخل وخارج الحرم الجامعي .

ويؤدي النشر والمشاركة بالمعرفة أيضاً إلي نجاح التخطيط الاستراتيجي لقدرتها علي توضيح ردود الأفعال والآراء بما يساهم بدور إيجابي فيما يتعلق بصياغة السياسات وبالتالي الخطة التنفيذية الموضوعية طبقاً لها حيث يُمكن من معرفة مدي مناسبة الخطة لبنية ونظم المنظمة وطبيعة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية بها، بالإضافة إلي تحديد مدي قدرة المنظمة علي التغيير لاحتواء الخطط الموضوعية<sup>(٥)</sup> .

ونظراً لأن التركيز علي العميل من أهم مميزات ومباني إدارة المعرفة فإن ممارسات النشر والمشاركة بالمعرفة سوف تمنح القدرة علي التخطيط الجيد أستجابة لآراء ومتطلبات العملاء حيث تؤثر المعلومات والمعارف الناتجة عن عملية النشر واستطلاع الآراء ظهور أفكار وتوجهات استراتيجية جديدة تؤثر علي التوجه الاستراتيجي لعملية التخطيط مما يمنح المنظمة القدرة علي إعادة صياغة الاستراتيجيات وتشكيلها بشكل مدروس ناتج عن التوفيق بين التعلم الطارئ والسيطرة المدروسة<sup>(٦)</sup> .

<sup>1</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000) .p38

<sup>2</sup> - Burgess , Eric S. *op. cit* , (2008) .p. 33

<sup>3</sup> - Golden , Carol L. , *op. cit* , (2009),pp. 49-50

<sup>4</sup> - Keeley, Edward J. *op. cit* , (2004) .p35

<sup>5</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000) .p101

<sup>٦</sup> - الساعدي , مؤيد و العنزي , سعد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨) .ص٢٦



لذلك ترى الباحثة أن مرحلة المشاركة والنشر للمعرفة من أهم ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق متطلبات ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتي تقوم علي النشر وتبادل المعارف وأستطلاع الآراء في كل مرحلة من مراحل المختلفة من خلال المشاركة بين جميع الأطراف واصحاب المصالح للأستفادة من عملية العصف الذهني بغرض الوصول إلي تخطيط استراتيجي مناسب للواقع التطبيقي , هذا إلي جانب ضمان رضا الأطراف ومساندتهم له وفهمهم والتزامهم بتطبيقه مما يحقق الرقابة الذاتية والخارجية .

#### ٤/٢/٤ - تنظيم وتخزين المعرفة :

إن ما يوفره تنظيم وتخزين المعرفة كأحد ممارسات إدارة المعرفة من تنظيم فعال للمعرفة الصريحة يُمكن من تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة من خلال مساعدة القائمين بالتخطيط علي الوصول بسهولة إلي البيانات والمعلومات المطلوبة والتي تخص مختلف المجالات علي أمتداد المنظمة , الأمر الذي يساعد المنظمات علي الانتقال من مرحلة الإرتجالية إلي مرحلة الأستناد إلي الحقائق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتخطيط<sup>(١)</sup>.

هذا بالإضافة إلي أنه يساعد في عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال السيطرة علي مشكلة تزايد المعلومات , فقد أوضح (المطيران ٢٠١٠ ) أن التزايد في المعلومات وتراكمها أدى إلي وجود حاجة ماسة إلي تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في التنفيذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم<sup>(٢)</sup> .

وقد أكد آخرون علي أهمية ممارسات التنظيم والتخزين للمعرفة كأحد مهارات إدارة المعرفة في إدارة البيانات والمعلومات في جميع مراحل وعمليات التخطيط خاصةً تحديد وفحص سياسات التخطيط , والأساليب المطلوبة خلال عمليات التخطيط كالتنبؤ وتقييم البدائل , ولكنهم أشاروا إلي أهمية التحقق من موثقية المعلومات ومصادر الحصول عليها لضمان كفاءة وفاعلية التخطيط , وإلي الصعوبة التي قد تؤثر علي كفاءة وفاعلية التخطيط علي الرغم من سهولة تخزين البيانات في ظل التكنولوجيا الحالية والتي تتعلق بتحديد المعلومات المخزنة ومسارات الوصول إليها , هذا بالإضافة إلي تحديد أمن المعلومات ودقة التنظيم لضمان عدم التكرار والازدواجية وتقديمها بالكيفية والصورة الملائمة لمستخدميها , وقد أشاروا أيضاً إلي أهمية أن تتضمن ممارسات تنظيم وتخزين المعرفة تحقيق تقاسم ومشاركة المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وخارجها لمواجهة زيادة الطلب الخارجي للمساءلة علي هذه المنظمات<sup>(٣)</sup> خاصةً من

<sup>١</sup> - الأشقر , إبراهيم يوسف , " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , (٢٠٠٢) .. ص ٤

<sup>٢</sup> - المطيران , مطيران عبد الله , مرجع سبق ذكره , (٢٠١٠) ص ٢

<sup>٣</sup> .. (1992) , op. cit , Henkter , Heide - 3

الجهات الرقابية وهو ما يتوافق مع التوجه الحالي لمتطلبات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المتعلق بالدراسة الذاتية وتقييم معيار التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

#### ٥/٢/٤ - تطبيق المعرفة :

تساهم ممارسات تطبيق المعرفة في توظيف المعرفة المكتسبة الصريحة والضمنية في تطوير المنظمات حتى تصل الإدارة إلى حقيقة أهم وهي التعلم التنظيمي التي يتم توظيفها في تطوير الأفكار والأساليب والقدرة على حل المشكلات مما يؤثر إيجابياً على التخطيط الاستراتيجي ويساعد في تطوير الهياكل والمنظمات .

وتري الباحثة أن هذه المرحلة تعتبر حصيلة المراحل السابقة لأن ما قد تم تناوله من فوائد وأهمية وأرتباط الممارسات السابقة لإدارة المعرفة في عملية التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا تطبيق للمعارف التي توفرها هذه المراحل والاستفادة منها في عملية التخطيط الاستراتيجي , وسوف توضح الباحثة فيما يلي أهمية المعرفة (والتي تمثل الناتج أو المخرج الرئيسي لإدارة المعرفة ) للتخطيط الاستراتيجي .

#### ٣/٤ - دور المعرفة في تدعيم التخطيط الاستراتيجي :

قد ظهرت أهمية المعرفة التنظيمية مع ظهور الاتجاه نحو الإدارة الاستراتيجية وذلك لمقابلة احتياجات هذا الأسلوب الإداري القائم على التوجه نحو النظرة الشمولية , وهو الأمر الذي يجعل الإدارة الاستراتيجية كأسلوب إداري تعتمد بصورة رئيسية على المعرفة , وهو الأمر ذاته أيضاً الذي يجعل المعرفة التنظيمية تتحكم في توجهات وتركيزات التخطيط الاستراتيجي بأعباءه مرحلة من الأدارة الاستراتيجية , وقد أوضح (إدريس والمرسي ٢٠٠٩ ) دور المعرفة التنظيمية للإدارة الاستراتيجية حين أشارا إلي أن الإدارة الاستراتيجية في ظل مفهوم العملية تقوم علي تدفق المعلومات والمعارف التاريخية والحالية والمستقبلية عن عمليات المنظمة وبيئتها والتي يتم تحليلها في ضوء قيم وأولويات الأفراد والمجموعات المؤثرة وجماعات ذوي المصالح لأخذ القرارات , وبالتالي تحقق المعرفة التنظيمية الغرض الرئيسي من النظر إلي الإدارة الاستراتيجية كعملية وهو أخذ القرارات الصحيحة التي تؤدي إلي تكوين وتنفيذ استراتيجيات واقعية تساعد في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة<sup>(١)</sup> , كما أتضح أن الإدارة الاستراتيجية تقوم علي محورين أساسين هما: امتلاك المعرفة والقدرة على حسن توظيفها في أخذ سلسلة من القرارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المتعلقة بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ثم تطوير ووضع البرامج والخطط الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن و المرسي , جمال الدين محمد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٩). ص ٥٠  
<sup>٢</sup> - معلا , ناجي ذيب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٤) . ص ٢

ويؤكد ما سبق ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالمعرفة حتي أن هناك من عرفه من منظور اعتماديته علي المعرفة, فقد أشار ( Johnson 2000 ) إلي أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة لأخذ القرارات الريادية بصورة منهجية وبأكبر قدر من المعرفة بالمستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج المترتبة عليها من خلال نظام التغذية العكسية"<sup>(1)</sup>

كما قام (Akhter 2003) بتوضيح أهمية المعرفة للتخطيط الاستراتيجي من خلال عرضه لمفهوم فكرة ناقلات المعرفة Knowledge Vectors وأهمية هذه الناقلات للتخطيط حيث يحتاج أعضاء فريق التخطيط ربط كل عنصر من الأبعاد الثلاثة التالية لناقلات المعرفة في رسم خرائط التخطيط الاستراتيجي<sup>(2)</sup>:

- البعد الأول : موضوع المعرفة Object: يركز على الجوانب التي تتعلق بها المعرفة مثل المنتجات والعمليات والعملاء والموردين، المنافسين، والأسواق، .....
- البعد الثاني : نوع المعرفة Type : ويتناول طبيعة المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية .
- البعد الثالث : الطبقة أو فئة المعرفة Class: وتتمثل في خمس فئات هي :
  - المعرفة الاستراتيجية Strategic Knowledge : التي تتيح للمؤسسة خلق ميزة تنافسية.
  - المعرفة التكتيكية Tactical Knowledge : التي تتيح للمؤسسة للحصول على ميزة في عملية التنفيذ .
  - المعرفة غير الرسمية Informal Knowledge: التي تخلق الترابط والهوية المشتركة بين الافراد نتيجة للمصالح المشتركة .
  - المعرفة الأخلاقية Ethical Knowledge : تُمكن المؤسسة من التمييز بين السلوكيات الصحيحة والخطئة .
  - المعرفة الزائدة Redundant Knowledge : هي المعرفة التي ليس لها استخدام واضح ولكن يتوقع أن يكون لها تطبيق مريح كميزة ابتكارية و تنافسية .

وقد أستخلصت الباحثة من خلال إستعراضها للأدبيات المهمة بإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي أن أهمية المعرفة للتخطيط الاستراتيجي تنبع من مساهمتها الرئيسية في تحقيق كل من التفكير الاستراتيجي و التنبؤ والابتكار والتعلم التنظيمي والتي تمثل الأسس الرئيسية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي , وستكتفي الباحثة بتناول الثلاث أسس الأولى فقط وذلك لأن التعلم التنظيمي قد تم تناوله سواء بصورة مباشرة أو ضمنية في أكثر من مكان بهذه الدراسة بالطريقة التي توضح أهميته في التخطيط .

<sup>1</sup> - Johnson , Richard G. , “ An Analysis Of Strategic Planning In The Auxiliaries Of The California State University System ” , Unpublished Dissertation , Doctor Of Public Administration , University Of La Verne La Verne California ,( 2000) .p.34

<sup>2</sup> - Akhter , Syed H. , op. cit , (2003).p23

#### ١/٣/٤- أهمية المعرفة كأساس للتفكير الاستراتيجي والتفكير التحليلي :

تتضح أهمية المعرفة كأحد مخرجات إدارة المعرفة فيما أشارا إليه (الساعدي والعنزي ٢٠٠٨) من أنه لا بد وأن تستند صياغة الاستراتيجية إلى تفكير يستند إلى المعرفة<sup>(١)</sup> .  
فالتخطيط الاستراتيجي كنشاط إداري يرتبط بعملية تحديد الأهداف وأساليب التصرف البديلة اللازمة لتحقيقها بكفاءة وفاعلية ينطوي على عملية عقلانية تعتمد على المعرفة تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب البديلة وتقييمها بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب المناسب<sup>(٢)</sup>.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية أيضاً مثل المؤسسات الأخرى على التفكير التحليلي والتفكير الاستراتيجي وقد أوضح (العتيبي ٢٠٠٩) خصائص التفكير التي يتميز بها التخطيط التربوي في المؤسسات التعليمية , حيث أشار إلى أن :

- التخطيط أسلوب موضوعي للتفكير : يهتم بتقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها.
- التخطيط تفكير تحليلي دينامي: عدم اتخاذ القرار دون تحليل سابق للبيانات والمعلومات ذات الصلة.
- التخطيط تفكير تكاملي: يراعي التكامل بين عناصر العملية التربوية.
- التخطيط يتضمن تفكيراً إسقاطياً: يقوم على النظر للمستقبل نظرة غير مؤكدة تعتمد على الاحتمالات.
- التخطيط يتسم بطابع الفكر التجريبي : يهتم بتحليل البدائل وتجربتها لاختيار أفضلها.
- التخطيط نوع من التفكير المثالي : يتسم بالخيال والتخيل منطلقاً من الواقع أو الحاضر .
- التخطيط تفكير واضح وصريح: يضع في إعتباره احتمالات ومبررات وسند كل قرار .
- التخطيط عملية تفكير ترتبط بالزمن: يفكر في الحاضر والمستقبل ويحدد أوليات الزمن والتوقيت

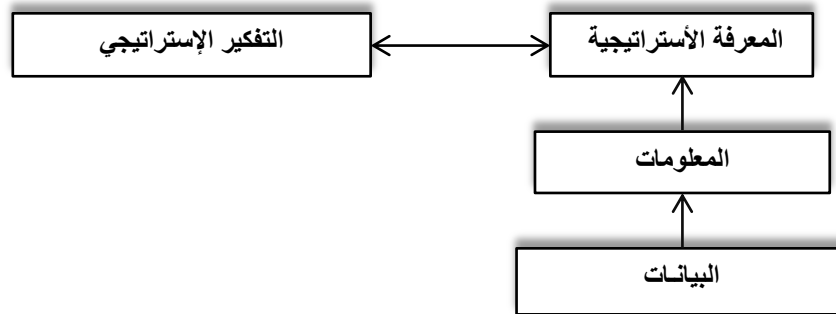
وتري الباحثة أنه طبقاً للخصائص السابقة للتفكير يتضح أنه يقوم بصفة خاصة على المعرفة بنوعها حيث يعتمد على مزيج من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ( متمثلة في رأس المال البشري وما يتضمنه من خبرات ومهارات فنية ومهارات فكرية وأدراكية ) وذلك لأن المعرفة المطلوبة للتخطيط الاستراتيجي ليست مجرد قائمة من الحقائق ذات الصلة بالتخطيط ، ولكنه يحتاج إلى تنظيم هذه البيانات والمعلومات حول المفاهيم الأساسية التي توجه التفكير من أجل التخطيط الفعال ، وهنا تأتي أهمية المهارات الفكرية والأدراكية كأحد أشكال المعرفة الضمنية لمقابلة إحتياجات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال توفير أنظمة من التفكير والتأمل لتحديد التوجهات المطلوبة للخطة الاستراتيجية<sup>(٣)</sup>.

وهو ما يتفق ما ماورد في العديد من الأدبيات فقد أشار والتي أوضحت أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا عملية الاستفادة من المعرفة الاستراتيجية للمساعدة في تطوير رؤية تنظيمية مثالية لتوجيه القرارات

<sup>١</sup> الساعدي , مؤيد و العنزي , سعد , " المرتكزات الفكرية لأستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي " , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية و كلية الإدارة والاقتصاد , المجلد العاشر , العدد الأول , (٢٠٠٨) , ص ٢٨  
<sup>٢</sup> معلا , ناجي ذيب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٤).

<sup>٣</sup> - Henk ter , Heide , op. cit , (1992) .

ودراسة الحالات المتوقعة والطارئة لصياغة الاستراتيجيات , وقد أشارت الأدبيات ايضاً إلى المسار (شكل ٤-٤) الذي تتخذه البيانات والمعلومات للتحويل إلى التفكير الاستراتيجي الذي يعتمد علي المعرفة الاستراتيجية , حيث يوضح الشكل أن المعرفة الاستراتيجية تتشكل كنتيجة لجمع بيانات متفرقة حول بيئة المنظمة وتمييزها من أجل تحويلها إلى معلومات ، والتي يتم التحقق من صحتها واستخدامها بعد ذلك كقاعدة للمسار العمل يضاف إليها الخبرة الشخصية للأفراد فيتم ترجمة هذه المعلومات إلى معرفة استراتيجية تتحول فيما بعد إلى تفكير استراتيجي (١).



Resource :Kanchana (2000)<sup>(2)</sup>.

### شكل (٦-٣) : يوضح تشكيل التفكير الاستراتيجي

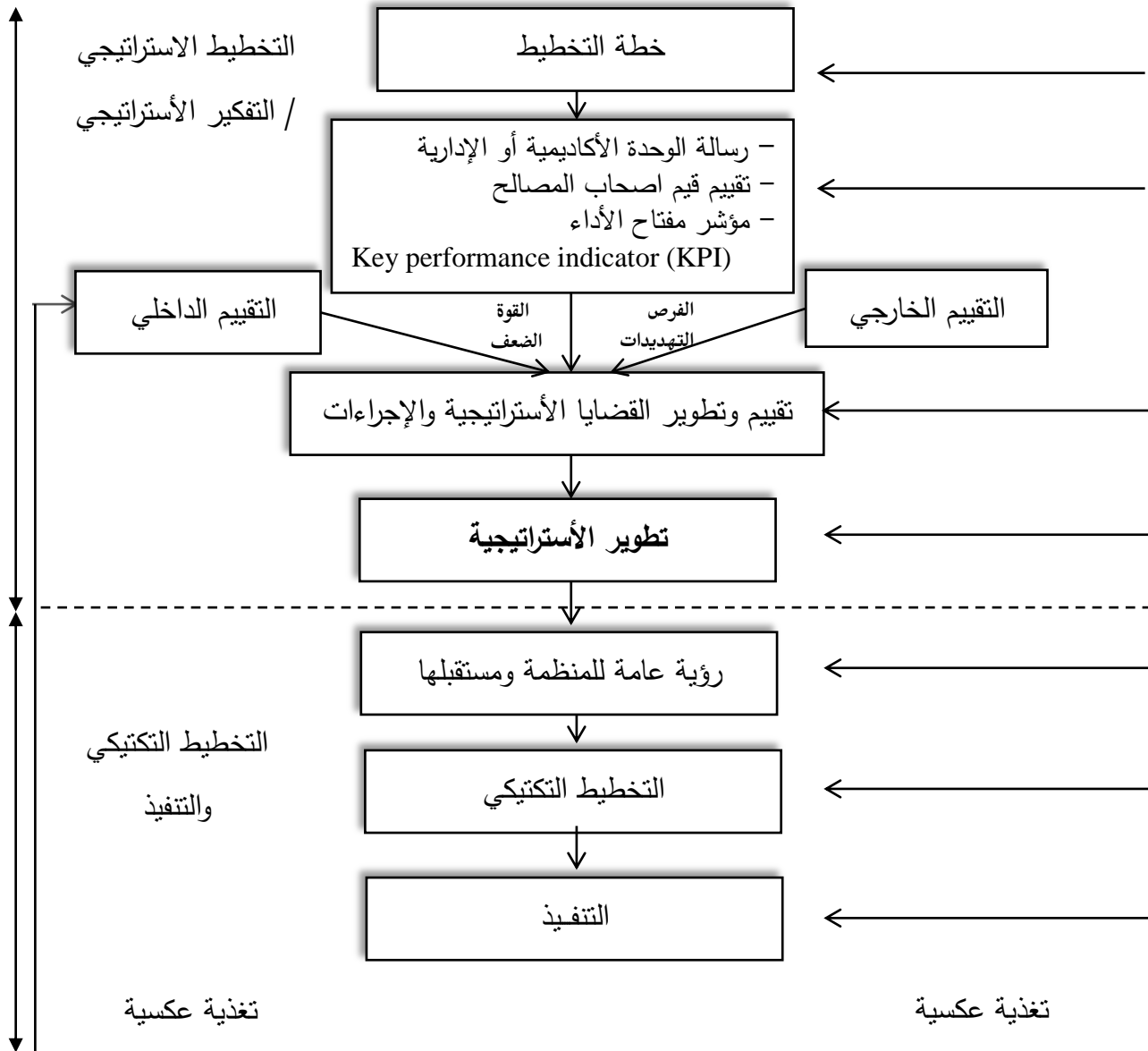
مما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد في جميع مراحل علي المعرفة بطريقة مباشرة عن المعلومات والمعارف المطلوبة للتخطيط أو عن طريق التغذية العكسية , كما يعتمد عليها ايضاً بطريقة غير مباشرة عن طريق التفكير الاستراتيجي عبر جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي , فقد أوضح ( Kanchana 2000) الإطار المفاهيمي الذي يوضح دور المعارف والتفكير الاستراتيجي التحليلي في المراحل المتعددة للتخطيط الاستراتيجي من خلال عدد من الأنشطة الرئيسية وذلك بالاعتماد علي أدوات وأنظمة التفاعل والنشر التي توفرها إدارة المعرفة وهو ما يتضح من الشكل رقم (٤-٥) والذي يوضح كيف تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة رئيسية في الأربع مجموعات الأولى من أنشطتها التخطيطية علي التفكير الاستراتيجي بجانب المعرفة , في حين تركز المجموعة الخامسة من الأنشطة علي المعرفة متمثلة في معلومات التغذية العكسية ورأس المال الفكري بما فيه من خبرات ومهارات ومعرفة تنظيمية وهو ما يتضح مما يلي:

- النشاط الأول : خطة التخطيط : يتضمن تفاوض واتفاق صانعي القرار المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي حول الجهود المبذولة للتخطيط الاستراتيجي الشامل وتحديد خطوات التخطيط.

<sup>1</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000).pp 23-24

<sup>2</sup> -----, *op. cit* , (2000).p.24

- المجموعة الثانية من الأنشطة : تتضمن تقييم رسالة المؤسسة و قيم أصحاب المصلحة فيما يتعلق بهذه الرسالة و تحديد مؤشر مفتاح الأداء (Key Performance Indicator (KPI
- المجموعة الثالثة من الأنشطة : إجراء التقييمات الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تؤدي إلى تحليل نقاط الضعف والقوة , وتحديد الفرص والتهديدات .



Resource : Kanchana (2000).p29

شكل (٣-٧) : الأطار المفاهيمي لدور المعرفة والتفكير الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي

- المجموعة الرابعة من أنشطة : تقييم وتطوير القضايا الاستراتيجية والإجراءات: هذا المستوى يؤدي إلى وضع استراتيجيات المنظمة. والتي ينبغي أن يتم التعبير عنها وتحديدها طبقاً للرؤية المستقبلية للمؤسسة .

■ المجموعة الخامسة من أنشطة : تحفيز التخطيط التكتيكي ومراحل التنفيذ : والتي ينتج عنها العديد من المعارف متمثلة في النتائج وردود الأفعال المترتبة عن تنفيذ الخطة والتي يتوقف عليها بصيرة متخذي القرار فيما يتعلق بتطوير كلاً من التخطيط الاستراتيجي وإجراءات التخطيط التكتيكي في المستقبل<sup>(١)</sup>.

#### ٤/٣/٢- أهمية المعرفة كأساس للابتكار .

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التفكير الإبداعي والابتكار لتحقيق التوافق مع الطبيعة المتغيرة للقوى البيئية<sup>(٢)</sup> بالإضافة إلي تحقيق المزايا التنافسية , لذا يشير الواقع العملي إلي أن الاستراتيجية هي منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة تتمثل فيه خلاصة العقل الابتكاري الخلاق<sup>(٣)</sup>. وهو الأمر الذي يوضح أهمية المعرفة كأداة للتحقيق التفكير الإبداعي القادر علي توليد الخيارات الاستراتيجية المبتكرة التي تؤدي إلي التطوير الإستراتيجي بما يتلاءم مع المتطلبات البيئية وذلك من خلال توفر الموارد البشرية التي تعد مرتكز لبناء أو صياغة الاستراتيجية نظراً لما تتميز به من قدرات إبتكارية وصفات بشرية خاصة تمثل مصدر التميز الاستراتيجي strategic instinct التي ترتكز عليها استراتيجية الأعمال .

فمفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي في ضوءه يبرز دور المعرفة في بناء إستراتيجية المنظمة وذلك بسبب قدرة الموارد البشرية علي التعلم والابتكار والذي يُعبر عنه علي أنه تطوير وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال إدارة فعالة للمعرفة والمهارات التنظيمية يتضح من خلال تشبيه أن كل استراتيجية تمشي بقدمين , الأول مدروس Deliberate ويتمثل بالتعلم , والثاني انبثاق أو طارئ Emergent ويتمثل في صنع الاستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة علي الاستجابة للبيئة<sup>(٤)</sup> و التنافس فيها . وبالتالي فإن إدارة المعرفة والتي تعتمد علي التعلم التنظيمي و ما يترتب عليه من الأبداع والابتكار كأهم نواتج إدارة المعرفة تسهم في الجانب المدروس , كما تستجيب للبيئة من خلال إدارة المعارف والمهارات التنظيمية بفاعلية لتحقيق الابتكار و ما يتميز به من الأفكار الخلاقة والقدرات التحليلية .

ومن هنا تتضح أهمية المعرفة للابتكار طبقاً لمفهوم النموذج الاستراتيجي الذي ينظر إلي الموارد البشرية علي أنها أصول معرفية قادرة من خلال التعلم و المعرفة بما تتضمنه من مهارات وقدرات علي تحقيق الابتكار الاستراتيجي<sup>(٥)</sup> .

<sup>١</sup> - Kanchana , Meesilapavikkai, *op. cit* , (2000).pp 29-30

<sup>٢</sup> - معلا , ناجي ذيب , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٤) .

<sup>٣</sup> - الساعدي , مؤيد و العنزي , سعد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨).ص ٣١

<sup>٤</sup> - الساعدي , مؤيد و العنزي , سعد , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٨). ص ٢٧ , ٣٢

<sup>٥</sup> - Clarke . Ken and Pitt , Martyn ,” Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation “,Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 11, No( 3) , (1999) . P. 301

#### ٣/٣/٤- أهمية المعرفة كأساس التنبؤ :

لما كانت عملية التخطيط مرتبطة أساساً بالمستقبل ، فإن التنبؤ Forecasting يعتبر جوهر هذه العملية<sup>(١)</sup> ، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي حتى يبنى على أسس علمية ويحقق أهدافه لابد وأن يعتمد على دراسات مستقبلية تقوم على منظومة متكاملة من المعارف تتمثل في المعلومات بالإضافة إلى الطرق المنهجية اللازمة للتعامل مع هذه المعلومات لمعالجتها بهدف الوصول إلى التنبؤ بطريقة علمية .

فالطرق المنهجية والأساليب الكمية بإعتبارها أحد أشكال المعرفة الصريحة تُمكن من معرفة الاتجاهات المستقبلية وتخفيض الفجوة المعرفية بين تصورات الإدارة والحركة الحقيقية للقوى البيئية مما يؤدي إلى تدعيم قدرة الإدارة على التنبؤ وأستشراف المستقبل ويزيد من فاعلية عملية اتخاذ القرارات التخطيطية<sup>(٢)</sup> .

كما تتميز الطرق المنهجية والأساليب الكمية أيضاً بقدرتها علي تحقيق تكامل المعرفة الذي يتطلبه التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال الجمع بين ثلاثة أبعاد من المعرفة هي : النوع ، الاحتمالات ، وأوجه التأثير ليتم في ضوئهم تحديد الإجراءات الاستراتيجية الملائمة طبقاً للتصورات البيئية التنافسية التي من المتوقع أن تعمل المنظمة في ظلها .

وتكتسب الطرق المنهجية والأساليب الكمية الخاصة بالتنبؤ هذه القدرة نتيجة لما تنتجها من معرفة وفهم للعلاقات السببية الذي تُمكن من خلال التضافر مع القدرات والمهارات الإدراكية والتحليلية لرأس المال البشري من فهم التطورات البيئية بما يساعد علي تكوين توقع أفتراضي ووضع إطار عمل للأحداث اللاحقة ، والأستجابة والتكيف مع التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة<sup>(٣)</sup> .

#### ٥- الخلاصة :

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإطار الفكري للتخطيط الاستراتيجي ، وقد خلصت منه إلي الأهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي والتي أوضحت التطبيق العملي والتأصيل النظري له ، كما أتضح لها أيضاً أهميته لمؤسسات التعليم العالي كمنظمات تسعى إلي الإنطلاق نحو التطوير والتميز التعليمي في ظل بيئة تنافسية مليئة بالكثير من القيود والتحديات ، وهو ما يشير إلي أهمية تقييم مدي ممارسة الجامعات الحكومية المصرية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والأختلاف فيما بينها ، والتأكد من إتباع كلا من القيادات الأكاديمية والإدارية لهذا الأسلوب الإداري من خلال تقييم اتجاهاتهم نحوه ومدى وجود الأختلافات فيما بينهما.

<sup>١</sup> - معلا ، ناجي ذيب ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٤) .

<sup>٢</sup> - معلا ، ناجي ذيب ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٤) .

<sup>٣</sup> - " تقنيات التخطيط الاستراتيجي " ، ملتقى التخطيط والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، (٢٠٠٩) .



أما فيما يتعلق بطبيعة ومتطلبات والمعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي فقط اتضح للباحثة أنها تتمحور حول الجانب المعرفي والنشر والمشاركة في المعرفة وما يترتب علي ذلك من تفكير استراتيجي ابتكاري وهو ما يشير إلي أهمية بحث العلاقة بين إدارة المعرفة كأسلوب إداري قد يكون قادر علي تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي, لذا قامت الباحثة بالتأصيل النظري لمدي وجود هذه العلاقة , وقد خلُصت إلي أن هذه العلاقة ترجع إلي دور المعرفة الواضح في تدعيم عملية التخطيط الاستراتيجي , وذلك لأنها ضرورية للتنبؤ والتفكير الاستراتيجي والابتكار, وهم الثلاث عناصر الرئيسية التي يقوم عليهم التخطيط الاستراتيجي , لذا يتضح دور إدارة المعرفة في توفير وإدارة المعرفة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومنظم بما يحقق له الفاعلية , هذا بالإضافة إلي بناء رأس المال الفكري للعنصر البشري اللازم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

مما سبق يتضح وجود علاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من الناحية النظرية لذا ستقوم الباحثة في الفصل القادم بأختبار مدي وجود هذه العلاقة من الناحية الميدانية .

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

١. مقدمة .
٢. معدلات أستجابة القيادات الأكاديمية والإدارية للأستقصاء.
٣. تقييم الثبات/الأعتماضية للمقاييس المستخدمة في الدراسة .
٤. أختبار الصلاحيّة/الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة.
٥. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :
  - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.
  - العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الأستراتيجي وفقاً لمتطلبات الأعتماضية الأكاديمية في الجامعات الحكومية المصرية.
  - ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من : إدارة المعرفة والتخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الأعتماضية الأكاديمية .
  - أوجهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الأستراتيجي طبقاً لمتطلبات الأعتماضية الأكاديمية .
٦. خلاصة الفصل .

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية

### ١- مقدمة :

تهدف الدراسة الحالية ببحث دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد المعايير الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية , وقد اهتمت الفصول السابقة بدراسة كلاً من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والعلاقة بينهما من الناحية النظرية , أما الفصل الحالي فسوف يهتم ببحث هذه العلاقة من الناحية الميدانية من خلال اختبار صحة/عدم صحة فروض الدراسة وذلك بالاعتماد لتحليل نتائج الاستقصاء المستخدم لجمع البيانات الأولية. ( SPSS ) علي البرنامج الإحصائي

وقد وجدت الباحثة أنه من الأهمية أولاً إجراء اختبار لكلاً من درجة الثبات/الاعتمادية Reliability, والمصدقية Validity للمقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأولية وذلك قبل إجراء التحليل الإحصائي باستخدام بعض أساليب تحليل المتغيرات المتعددة لأنه علي الرغم من أن هذه المقاييس المستخدمة كانت نماذج لمقاييس من دراسات سابقة إلا أن الباحثة قد وجدت أن من الأهمية قياس درجة الثبات والمصدقية لها نظراً لأن بعض هذه المقاييس قد نُميت لتُستخدم في بيئات أجنبية تختلف في ظروفها عن البيئة الحالية للدراسة, هذا بالإضافة إلي أن الباحثة قد أجرت بعض التعديلات عليها بما يتفق ومتطلبات الدراسة الحالية , لذا سوف يتضمن هذا الفصل تناول النقاط التالية :

- معدلات استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية للاستقصاء .
- تقييم الثبات/الاعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة .
- اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة :
- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بـ :
  - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.
  - العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية .
  - ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من : إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
  - اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

### ٢- معدلات استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية للاستقصاء:

يمكن توضيح معدلات استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة

للإستبيان الموجه لكل منهما من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٤-١)  
معدلات أستجابة القيادات الأكاديمية والإدارية للأستقصاء

القيادات	حجم العينة	عدد القوائم التي تم تجميعها	قوائم الأستقصاء الغير مستوفاة	عدد قوائم الأستقصاء الصالحة للتحليل	معدل الأستجابة
الأكاديمية	١٣١	١٠٦	٢	١٠٤	٧٩.٣٨%
الإدارية	٢٢١	٢١٧	٥	٢١٢	٩٥.٩٢%
الأجمالي	٣٥٢	٣٢٣	٨	٣١٦	٨٩.٧٧%

ويلاحظ من الجدول السابق إن معدل الأستجابة الأجمالي للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة هو ٨٩.٧٧% , وهو ناشئ عن أستجابة القيادات الإدارية بمعدل ٩٥.٩٢% , وأستجابة القيادات الأكاديمية بمعدل ٧٩.٣٨% وهذه نسبة معقولة في ظل الظروف التي كانت تمر بها البلاد والإنشغال الدائم التي تتميز به هذه الفئة بحكم موقعهم الوظيفي وما تفرضه عليهم أعبائهم الوظيفية من السفر .

### ٣- تقييم الثبات/الأعتمادية للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

كما سبق الإشارة في تصميم البحث فإن قائمة الأستقصاء التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسة الميدانية تضم ثلاث مجموعات من المقاييس , تتعلق المجموعة الأولى بالمتطلبات الواجب توافرها لممارسة إدارة المعرفة في الجامعات , بينما تتناول المجموعة الثانية أبعاد أو ممارسات إدارة المعرفة , في حين تتضمن المجموعة الثالثة ممارسات التخطيط الأستراتيجي وفقاً لمتطلبات الأعتماد الأكاديمي , وللتأكد من درجة الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية مكونة من ٤٠ مفردة من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية العاملة في جامعة كفر الشيخ , وقد تم أستخدام معامل الأرتباط كرونباخ ألفا  $\alpha$  Correlation Coefficient لأختبار درجة الثبات والأعتمادية للمقاييس لأنه يعتبر أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للأختبار حيث يتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته علي قياس درجة الأتساق أوالتوافق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم<sup>(١)</sup>.

وقد تم تطبيق هذا الأسلوب علي كل بعد من أبعاد المقياس الخاضع للأختبار علي حدة بالإضافة إلي المقياس الأجمالي , ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وأختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر أستبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لأختبار الثقة يحصل علي معامل أرتباط أجمالي Item-

<sup>١</sup> - إدريس, ثابت عبد الرحمن. "بحوث التسويق:أساليب القياس والتحليل وأختبار الفروض", الدار الجامعية, الإسكندرية, (٢٠٠٧). ص٤٢٣.

Total Correlation بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣<sup>(١)</sup>, وقد قامت الباحثة بتطبيق هذا الأسلوب مرة أخرى علي المقاييس المستخدمة كمحاولة ثانية وذلك بعد أستبعاد العبارات التي حصلت علي معاملات ارتباط للمتغير إجمالي أقل من ٠.٣٠ وذلك بغرض التأكد من تحسين درجة الأعتمادية للمقاييس إلي المستوي المطلوب , وفيما يلي عرض لنتائج تقييم الثبات للمقاييس الثلاث المستخدمة وذلك علي النحو التالي:

### ١/٣ - تقييم الثبات/الأعتمادية للمقاييس متطلبات إدارة المعرفة :

قد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط "ألفا" ثمانية مرات منفصلة وذلك للتحقق من درجة الأتساق الداخلي , ومن ثم التحقق من مستوي الثبات أوالأعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدمه لقياس متطلبات إدارة المعرفة وتضم قياس (الثقافة التنظيمية ( ٥ متغيرات) , ودعم الإدارة العليا ( ٤ متغيرات ) من خلال بعدين رئيسيين هما: [ مدي اعتناق الإدارة العليا للمبادئ إدارة المعرفة ( متغير واحد) , الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا لتطبيق إدارة المعرفة ( ٣ متغيرات ) ] , وقياس تكنولوجيا المعلومات ( ٣ متغيرات) بالإضافة إلي المقياس الأجمالي المستخدم لقياس متطلبات إدارة المعرفة بصورة أجمالية ( ١ متغير), ويوضح الجدول التالي ملخص لما تم التوصل إليه من نتائج

#### جدول رقم (٤-٢)

تقييم درجة الأتساق الداخلي بين محتويات مقاييس متطلبات إدارة المعرفة بأستخدام معامل الارتباط "ألفا"

المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		أبعاد متطلبات إدارة المعرفة
معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	
٠.٧٦٩	٤	٠.٦٣٨	٥	الثقافة التنظيمية
٠.٧٥٨	٣	٠.٧٥٨	٣	تكنولوجيا المعلومات
٠.٦٥٢	٣	٠.٦٢٧	٤	دعم الإدارة العليا
٠.٦٧٢	١٠	٠.٦٥٠	١٢	معامل الثبات الكلي للمقياس

حيث يتضح من الجدول أنه بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي أشتمل عليها المقياس الفرعي الخاص بالثقافة التنظيمية ( ٥ متغيرات) تبين أن هناك متغير واحد قد حصل علي معاملات ارتباط أقل من ٠.٣ , ومن ثم تقرر أستبعاده وهو المتغير الذي يتعلق بأهمية أداء العمل علي الوجه الأكمل , وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للثقافة التنظيمية يضم ( ٤ متغيرات) فقط بدلاً من ( ٥ متغيرات) .

<sup>١</sup> -----, مرجع سبق ذكره , ص ٤٠٠

ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله قد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط "ألفا" مرة ثانية , كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٢) حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من ٠.٦٣٨ إلى ٠.٧٦٩ , ويعكس معامل "ألفا" الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية حيث أن الحدود المقبولة لمعامل "ألفا" يتراوح بين ٠.٦٠ إلى ٠.٨٠ وذلك وفقاً لمستويات الثبات المستخدمة في العلوم الإنسانية .

كما يوضح الجدول أيضاً أنه بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي أشتمل عليها مقياس تكنولوجيا المعلومات (٣ متغيرات) تقرر عدم استبعاد أي متغير , نظراً لعدم وجود معامل ارتباط أجمالي بين أي متغير والمتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣ . كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل "ألفا" وصل للمقياس الأجمالي المستخدم في مقياس تكنولوجيا المعلومات إلى ٠.٧٥٨ , أما مقياس دعم الإدارة العليا فقد تبين بفحصه أن هناك متغير واحد قد حصل علي معاملات ارتباط أقل من ٠.٣ , ومن ثم تقرر استبعاده وهو متغير يتعلق بوجهة نظر الإدارة العليا للمعرفة علي أنها مورد إقتصادي , وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لدعم الإدارة العليا يضم (٣ متغيرات) فقط بدلاً من (٤ متغيرات).

ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد تعديله فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط "ألفا" مرة ثانية كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٢) حيث ارتفع معامل "ألفا" للمقياس ككل من ٠.٦٢٧ إلى ٠.٦٥٢ , وهو ما يعكس درجة جيدة من الثبات أو الاعتمادية .

أما فيما يتعلق بدرقة الثبات أو الاعتمادية لمقياس متطلبات إدارة المعرفة ككل , فقد أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل "ألفا" قد ارتفع من ٠.٦٥٠ إلى ٠.٦٧٢ , وهو ما يعكس درجة جيدة من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الإنسانية , وذلك بسبب استبعاد متغير واحد من كل من مقياس الثقافة التنظيمية ومقياس دعم الإدارة العليا (معامل ارتباطها أقل من ٠.٣) ليصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو ١٠ متغيرات بدلاً من ١٢ متغير .

### ٢/٣- تقييم الثبات/الاعتمادية للمقياس إدارة المعرفة :

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه بعد فحص معاملات الارتباط الأجمالية للمتغيرات التي أشتمل عليها مقياس إدارة المعرفة كما يتضح من جدول (٤-٣) تبين أن هناك متغير واحد فقط لم يتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده حيث حصل علي معامل ارتباط أجمالي أقل من ٠.٣٠ , ولذلك تقرر استبعاده من المقياس , ومن ثم أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس الفرعي لإنشاء وتطوير المعرفة ٨ متغيرات بدلاً من ٩ متغيرات ( نتيجة لاستبعاد المتغير الخاص بلجوء العاملين إلي زملائهم للاستفادة من خبراتهم في حل المشكلات وتحسين الأداء في العمل) , في حين ظلت المقاييس الفرعية

الأخري بدون تغيير وهي : مقياس تشخيص المعرفة , مقياس تصنيف وتخزين المعرفة , مقياس النشر والمشاركة في المعرفة , ومقياس استخدام وتطبيق المعرفة.

جدول رقم ( ٤-٣ )  
تقييم درجة الأتساق الداخلي بين محتويات مقياس إدارة المعرفة  
بأستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		أبعاد إدارة المعرفة
معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	
٠.٦٣٦	٣	٠.٦٣٦	٣	تشخيص المعرفة
٠.٨١٤	٨	٠.٨٠٢	٩	أنشاء وتطوير المعرفة
٠.٧١٨	٣	٠.٧١٨	٣	تصنيف وتخزين المعرفة
٠.٧١٧	٥	٠.٧١٧	٥	النشر والمشاركة في المعرفة
٠.٨١٠	٣	٠.٨١٠	٣	أستخدام وتطبيق المعرفة
٠.٨٩٥	٢٢	٠.٨٩٤	٢٣	معامل الثبات الكلي لمقياس إدارة المعرفة

ورغبة في تحسين درجة الثبات للمقياس الفرعي أنشاء وتطوير المعرفة بعد تعديلها فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط "ألفا" مرة ثانية، حيث إرتفع معامل "ألفا" من ٠.٨٠٢ إلى ٠.٨١٤ وهو مؤشر لتحقيق درجة عالية من الثبات أو الأعتمادية للمقياس .

أما فيما يتعلق بدرجة دقة الثبات والأعتمادية للمقياس إدارة المعرفة ككل فقد أظهر نتائج تحليل الأعتمادية أن معامل "ألفا" قد ارتفع من ٠.٨٩٤ إلى ٠.٨٩٥، وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات أو الأعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الإنسانية وذلك بسبب أستبعاد متغير وأحد من المقاييس الفرعي لأنشاء وتطوير المعرفة ( معامل ارتباطه أقل من ٠.٣ ) ليصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو ٢٢ متغير بدلاً من ٢٣ متغير .

### ٣/٣- تقييم الثبات/الأعتمادية للمقياس التخطيطي الأستراتيجي كأحد معايير الأعتمااد الأكاديمي .

بتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للمتغيرات التي أشتمل عليها مقياس التخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الأعتمااد الأكاديمي ( ٢٩ متغير) تبين أن هناك متغير وأحد فقط لم يتمكن من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده حيث حصل علي معامل ارتباط أجمالي أقل من ٠.٣٠ ( إنظر جدول ٤-٤ ) ، ولذلك تقرر أستبعاده من المقياس ، ومن ثم أصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها المقياس الفرعي الرؤية والرسالة ٥ متغيرات بدلاً من ٦ متغيرات ( نتيجة لأستبعاد المتغير الخاص بتحديد الرؤية والرسالة في ضوء التحليل البيئي للمؤسسة التعليمية ) ، في حين ظلت المقاييس

الفرعية الأخرى بدون تغيير وهي : ( الرؤية والرسالة , الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية , الوضع التنافسي )

ورغبة في تحسين درجة الثبات للمقياس الفرعي الرؤية والرسالة بعد تعديلها فقد تقرر تطبيق أسلوب الارتباط "ألفا" مرة ثانية، حيث ارتفع معامل "ألفا" من ٠.٩٠١ إلى ٠.٩١٢ وهو مؤشر لتحقيق درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية للمقياس .

أما فيما يتعلق بدرجة دقة الثبات والاعتمادية التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي فقد أظهر نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل "ألفا" قد ارتفع من ٠.٩٠٣ إلى ٠.٩١١، وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الإنسانية وذلك بسبب استبعاد متغير واحد من المقياس الفرعي الرؤية والرسالة ( معامل ارتباطه أقل من ٠.٣ ) ليصبح عدد المتغيرات التي يتكون منها هذا المقياس هو ٢٨ متغير بدلاً من ٢٩ متغير .

#### جدول رقم (٤-٤)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات مقياس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي باستخدام معامل الارتباط ألفا

المحاولة الثانية		المحاولة الاولى		أبعاد التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي
معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	
٠.٩١٠	٦	٠.٩١٠	٦	١- الخطة الاستراتيجية وتشمل : ■ التحليل البيئي .
٠.٧٤٥	٤	٠.٧٤٥	٤	■ الرؤية والرسالة .
٠.٩١٢	٥	٠.٩٠١	٦	■ الأهداف الاستراتيجية
٠.٩٢٢	٨	٠.٩٢٢	٨	■ الخطة التنفيذية .
٠.٩١٠	٢٣	٠.٩١٠	٢٣	معامل الثبات الكلي لمقياس الخطة الاستراتيجية .
٠.٧٥٨	٥	٠.٧٥٨	٥	٢- الوضع التنافسي .
٠.٩١١	٢٨	٠.٩٠٣	٢٩	معامل الثبات الكلي لمقياس التخطيط الاستراتيجي :

مما سبق نجد أن تحليل نتائج اختبار الثبات أو الاعتمادية قد أسفر عن التوصل بعد حذف المتغيرات الغير مطابقة للمعيار المستخدم إلي أداة قياس تتكون من ٦٠ متغير تنقسم إلي ثلاث مجموعات رئيسية , حيث تتضمن المجموعة الأولى : ١٠ متغيرات لقياس متطلبات إدارة المعرفة , وتشمل ٤ متغير لقياس الثقافة التنظيمية و ٣ متغيرات لقياس تكنولوجيا المعلومات , و ٣ متغيرات لقياس دعم الإدارة العليا , أما المجموعة الثانية: فتتضمن ٢٢ متغير لقياس ممارسات إدارة المعرفة , في حين تشمل المجموعة الثالثة: علي ٢٨ متغير لقياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , وأن هذه الأداة تتمتع بدرجة



عالية من الثقة والثبات حيث بلغ معامل الثبات الكلي لها ٠.٩٠٤ وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها بما يُمكنها من اختبار فروض البحث والأعتماد عليه في المراحل اللاحقة من التحليل الأحصائي في هذه الدراسة .

#### ٤- اختبار الصلاحية / الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء اختبار الصلاحية أو الصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة وذلك للتأكد من مدى قدرة المقاييس على قياس ما يُفترض قياسه<sup>(١)</sup>, وقد اعتمدت الباحثة على استخدام طريقة صدق المحتوى Content Validity من خلال القيام ببعض الإجراءات التي تتكامل مع بعضها لتحقيق أكبر درجة من مصداقية المحتوى<sup>(٢)</sup> حيث قامت بإجراء مسح واسع للدراسات العربية والأجنبية المنشورة والتي تتعلق بإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي والتي على أساسها تم تنمية المفاهيم والتعريفات والمتغيرات موضع الدراسة الحالية , كما تم عرض قائمة الاستقصاء على المشرفين بإعتبارهم من ذوي الخبرة الأكاديمية في هذا المجال .

وقد لجأت الباحثة أيضاً للتحقق من صدق المفهوم Construct Validity والذي يشير إلى الدرجة التي يمكن من خلالها للمقياس الخاضع للاختبار أن يقيس السمات الأساسية التي يتضمنها المفهوم النظري للمتغير موضوع الدراسة والذي تم تنميته من نظريات معينة وذلك عن طريق استخدام أسلوب التحليل العامل<sup>(٣)</sup> بإعتباره من أكثر الأساليب الأحصائية التي أثبتت فعاليتها في اختبار صلاحية المقاييس ، والذي يساعد على التوصل إلى مجموعة من العوامل الأساسية حيث يضم كل منها عدد من المتغيرات من التي يتضمنها المقياس المستخدم قد تم إختيارها على أساس تميزها بمعاملات الارتباط العالية , كما قررت الباحثة استخدام أسلوب التحليل العامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) باعتباره مفيداً من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد الحقيقة للمقياس الخاضع للاختبار, إضافة إلى قدرته على تخفيض البيانات من خلال أستبعاد متغيرات المقياس التي تحصل على معاملات تحميل أقل من المعاملات التي يقررها الباحث أو أن تكون محملة على أكثر من عامل من العوامل المستخرجة.

وقبل البدء في استخدام هذا الأسلوب كان على الباحثة التأكد أولاً من تحقق الشرطين الرئيسيين لأستخدام هذا الأسلوب الأحصائي<sup>(٤)</sup> وهما :

▪ كفاية حجم العينة : ويستدل على ذلك من خلال اختبار Kaiser-Meyer- (KMO)

Olkin Measure of Sampling Adequacy لتحديد مدى كفاية العينة من خلال مقارنة

<sup>١</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٧) . ص ٤١٨ .

<sup>٢</sup> ----- مرجع سبق ذكره (٢٠١٢) . ص ٤٠ .

<sup>٣</sup> - صدق الاختبار , جامعة أم القرى . [http://uqu.edu.sa/files/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/٤٢٩٠٢٢٧/CTT٧.pdf](http://uqu.edu.sa/files/tiny_mce/plugins/filemanager/files/٤٢٩٠٢٢٧/CTT٧.pdf)

<sup>٤</sup> - عاشور , سمير كامل و سالم , سامية أبو الفتوح , " العرض والتحليل باستخدام : الأحصاء التطبيقي المتقدم " , دار الكتب القومية , (٢٠٠٥) ص ٢١٨ : ٢١٩ .

مقادير معاملات الارتباط المشاهدة Observed Correlation Coefficients بمقادير معاملات الارتباط الجزئي Partial Correlation Coefficients<sup>(١)</sup> , حيث يعتبر حجم العينة كافي علي نحو جيد عندما تكون قيمة الأختبار أكبر من الحد غير المقبول هو أقل من (٠.٥٠)<sup>(٢)</sup>.

▪ توافر علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات تكفي لأستخدام أسلوب التحليل العاملي : ويستدل علي ذلك من خلال أختبار Bartlett's Test of Sphericity لأختبار المعنوية الكلية لكل الارتباطات داخل المصفوفة ، ويستخدم للتحقق من أن المصفوفة الارتباطية للمجتمع ليست من نوع مصفوفة الوحدة Identity Matrix ( التي يكون قيم العناصر فيها مساوية للصفر فيما عدا العناصر القطرية فتساوي الواحد الصحيح ) , ويستدل علي ذلك بأن تكون درجة المعنوية لأختبار (sig) أقل من (٠.٠٥)<sup>(٣)</sup>.

وبإجراء هاتين الأختبارين علي مقاييس الدراسة تم التوصل إلي النتائج الذي يوضحها الجدول التالي :

#### جدول (٤-٥)

نتائج أختبار KMO and Bartlet للمقاييس المستخدمة في الدراسة

مقياس متطلبات إدارة المعرفة		
٠.٧٩١		أختبار KMO
٨٤٧.٨٥٤	مربع كاي (٢كا)	أختبار Bartlett's
٠.٠٠٠	المعنوية	
مقياس إدارة المعرفة		
٠.٧٦٥		أختبار KMO
٤٣٣٢.٨٦٢	مربع كاي (٢كا)	أختبار Bartlett's
٠.٠٠٠	المعنوية	
مقياس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي		
٠.٨٦٩		أختبار KMO
٨٦٥٠.٨١١	مربع كاي (٢كا)	أختبار Bartlett's
٠.٠٠٠	المعنوية	

<sup>١</sup> - Julie Pallant , "SPSS Survival Manual ,Sr Edmundsbury, Press Ltd ,Version ١٠, Mc Graw-Hill,(٢٠٠٣).p ١٥٩  
<sup>٢</sup> - عاشور , سمير كامل و سالم , سامية أبو الفتوح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص٢٢٢  
<sup>٣</sup> - عاشور , سمير كامل و سالم , سامية أبو الفتوح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص٢٢٨

ومنه يتضح أن قيمة أختبار (KMO) لمقياس متطلبات إدارة المعرفة تساوي ٠.٧٩١ ولمقياس إدارة المعرفة ٠.٧٦٥ , ولمقياس التخطيط الاستراتيجي ٠.٨٦٩ , وهي جميعاً أكبر من الحد غير المقبول ( هو أقل من ٠.٥٠ ) , كما أنها أيضاً تفوق الحد الأدنى المرغوب في العلوم الإنسانية ( ٠.٧٠ ) مما يدل علي كفاية العينة المستخدمه في البحث .

كما يتضح من الجدول أيضاً أن درجة المعنوية لأختبار Bartlett للمقاييس الثلاث المستخدمة هي : ٠.٠٠٠٠ لمقياس متطلبات إدارة المعرفة , و ٠.٠٠٠٠ لمقياس إدارة المعرفة, و ٠.٠٠٠٠ لمقياس التخطيط الاستراتيجي , وهي جميعاً أقل من ( ٠.٠٥ ) وهو ما يدل علي توافر علاقات ارتباطية معنوية بين المتغيرات كافية لأستخدام التحليل العاملي .

وطبقاً لنتيجة الأختبارين السابقين فقد تقرر أستخدام التحليل العاملي للتحقق من درجة المصادقية في المقاييس المستخدمة, ولذا فقد قامت الباحثة بتطبيقه ثلاث مرات منفصلة , الأولي علي مقياس متطلبات إدارة المعرفة , والثانية علي مقياس إدارة المعرفة , والثالثة علي مقياس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتداد الأكاديمي حيث أعتمدت الباحثة علي طريقة المكونات الأساسية Principal Components لاستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيمة Eigen Value لها عن الواحد الصحيح , وعلي طريقة تدوير المحاور بطريقة Varimax بشرط ألا يقل معامل التحميل "التشبع" علي العوامل عن ٠.٦ مع عدم تحميل أي متغير علي أكثر من عامل بشكل معنوي<sup>(١)</sup>.

#### ١/٤ - نتائج التحليل العاملي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة :

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات في نفس المقاييس وهي ١٠ متغيرات , ويوضح الجدول (٤ - ٦) نتائج التحليل العاملي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة , وهي :

◀ تم إستخلاص ثلاثة عوامل من العبارات الأصلية هم :

- العامل الأول "الثقافة التنظيمية": يضم (٤ متغيرات) كما هو دون تغيير لان معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات هي ٠.٦ فأكثر , كما لا يوجد به متغيرات حُملت علي أكثر من عامل في نفس الوقت, وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ٢٦.٠٧٨% من التباين الكلي للعبارات.
- أما العامل الثاني "دعم الإدارة العليا": أصبح يضم متغيرين بدلا من ٣ متغيرات حيث تقرر أستبعاد متغير واحد من المتغيرات الأصلية نظراً لأنه يُحمل علي أكثر من عامل في نفس الوقت (حيث حمل علي العامل الثاني والثالث في نفس الوقت ) , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ٢٤.٩٣٩% من التباين الكلي للعبارات.

<sup>١</sup> - إدريس , ثابت عبد الرحمن. (٢٠١٢) , مرجع سابق ذكره , ص ٤١ .  
- عاشور , سمير كامل و سالم و سامية أبو الفتوح , مرجع سبق ذكره , (٢٠٠٥). ص ٢٢١

جدول (٤-٦)  
العوامل الرئيسية المستخرجة والخاصة بمتطلبات إدارة المعرفة  
( مخرجات أسلوب التحليل العائلي Factor Analysis )

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)
١	تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .	.٨٥٧	-.٠٤٠	.٠٥٩
٢	يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .	.٨٣٢	.٠٨٤	.١٥١
٣	تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .	.٨١٢	.١٤٨	.٠٩٤
٤	تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار .	.٦٨٧	.٤٨١	-.١٤٠
٥	توافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .	.٢٦٢	.٥٤٣	.٦٧٣
٦	يوجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.	-.١١٨	.١٩٣	.٧٩٦
٧	يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .	.٢٤٧	.٠٦٧	.٦٤٥
٨	تعمل الإدارة العليا علي وضع استراتيجية لإدارة المعلومات داخل الجامعة /الكلية.	.٤٢٧	.٩٤٥	.٦٢٨
٩	تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .	-.٠٧٧	.٨٧٤	.٢٢٥
١٠	تدعم الإدارة العليا بالجامعة /الكلية أنشطة البحوث والتطوير .	.٣٢٨	.٦٨٣	.٠٨٧
	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير.	٤٦.٤٦٤	١٥.٥٨٠	١٠.٠٧٩
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	٢٦.٠٧٨	٢٤.٩٣٩	٢١.١٠٦
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة.	٢٦.٠٧٨	٥١.٠١٧	٧٢.١٢٣
	العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية: فالعامل المستخرج رقم (١) (الثقافة التنظيمية): المتغيرات ١, ٢, ٣, ٤. العامل المستخرج رقم (٢) (دعم الإدارة العليا): المتغيرات ٩, ١٠ . العامل المستخرج رقم (٣) (تكنولوجيا المعلومات): المتغيرات ٥, ٦, ٧ .			

■ في حين أن العامل الثالث " تكنولوجيا المعلومات " : يضم ٣ متغيرات كما هو دون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات هي ٠.٦ فأكثر , كما لا يوجد به متغيرات حُملت علي أكثر من عامل في نفس الوقت , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ٢١.١٠٦% من التباين الكلي للعبارة .

◀ مما سبق نجد أن نتائج التحليل العائلي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة قد أظهرت أن تسعة متغيرات من المتغيرات الأصلية العشرة التي تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها علي ثلاث عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد الثلاث المفترضة لمقياس متطلبات إدارة المعرفة وهي (الثقافة التنظيمية , دعم الإدارة العليا , تكنولوجيا المعلومات ) , وقد تم استبعاد متغير واحد لأنه حمل علي أكثر من عامل في نفس الوقت , وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٢.١٢٣% من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل .

## ٢/٤- نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المعرفة :

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بإدارة المعرفة المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٢٢ متغير ، ويوضح الجدول (٤-٧) نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة المعرفة وهي :

### جدول (٤-٧)

العوامل الرئيسية المستخرجة والخاصة بممارسات إدارة المعرفة  
( مخرجات أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis )

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
١	يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .	.٧٨٠	-.٠٧١	.٠٧٦	.٣٦٧	-.٠١٤
٢	تهتم الجامعة بتقييم المستوي المعرفي (العلمي والتقني والتنظيمي ) لها مقارنة بالمؤسسات المناظرة لتحديد الفجوة المعرفية لديها .	.٤٩٤	-.٠٠٩	.٠٥٣١	.٤٥٥	-.١٥٦
٣	يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .	.٠٨١٥	.٠٠٥	.٢٠٩	.١٩٤	-.٠٣٨
٤	يوجد إهتمام بالمشاركة في المؤتمرات للإطلاع علي أحدث التطورات المعرفية .	.١٤٧	-.٠٠٩	.٨٢٠	-.٠٢٢	.١٧٣
٥	تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .	.٢٥٧	.١٧٢	.٨٠٩	.٠٨٠	.٠٨٠
٦	تشارك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .	.٢٩٢	.٣١٨	.٦٨٢	-.٢٠٧	-.٠٣٦
٧	يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.	.١٢٦	.١٥٤	.٦١٥	-.٢٣١	.١٠٤
٨	يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .	.٢٤٥	.٠٢٨	.٧٠٩	.٢٧١	-.٠٥٣
٩	تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لانشطة البحث و التطوير .	.٠٣٠٦	.١٣٩	.٦٥٥	.٣٣٤	.٢٤٦
١٠	تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.	.٣٩٩	.٢٠٧	.٨٢٥	.٠٣٧	-.٠٣٤
١١	يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.	-.٠٧٩	.٥٤١	.٦٦٥	.٠٣٨	.٢٦٦
١٢	توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة.	.٢٤٨	.٨٣٤	.٠٩٣	-.٠١٠	-.٠١٧
١٣	يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار.	.١٤٦	.٦٦٣	.٠٢٥	-.٠٨٢	.٥٠٨
١٤	يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .	.٥٩٧	.٣٨٠	-.١٠٧	.٠٠٠	.٢٧٦
١٥	يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية	.١٧٣	-.٠٣٩	.٠٣٥	.٠٧٥٣	.١٩٧

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
	الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .					
١٦	يتم توزيع نشرات داخلية لأعلام العاملين وهيئة التدريس بكافة المستجبات سواء المتعلقة بالناحية التنظيمية للعمل أو المعرفة العلمية .	٠.٣٧١	٠.٥٥١	٠.١٨١	-٠.٣٧٠	-٠.٠٢٤
١٧	يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .	٠.٢١٢	-٠.٠٩٣	٠.٠٢٢	٠.٨١٩	٠.١٩٩
١٨	فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .	-٠.٠١٧	-٠.١٢٥	-٠.٠٢٧	٠.٩٠٧	-٠.١٠٥
١٩	يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية .	-٠.٠٠٢	٠.١٢٧	٠.٠٦١	٠.٧١٣	٠.٠٧٢
٢٠	تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة	٠.٠١٩	٠.٠٩٣	٠.١٤٨	-٠.٠٧٥	٠.٨٠٨
٢١	يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .	٠.٠٩٥	٠.٣٥٥	٠.١٢٤	٠.٤٥٤	٠.٦٦٨
٢٢	تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	٠.٣٢٨	٠.٢١٧	٠.٢٦٠	٠.١٥٦	٠.٧٣٥
	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير	٣٤.٧٢٨	١١.٢٥٨	٨.٠٨١	٧.٢٨٥	٦.٠٤٦
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	٢٢.٥٦٨	١٣.٠٣٢	١٠.٣٦٩	١٥.٥٥٧	١٦.٢٣
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة .	٢٢.٥٦٨	٣٥.٥٩٩	٤٥.٩٦٩	٦١,٥٢٦	٧٧.٧٥٦
العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:						
فالعامل المستخرج رقم (١) (تشخيص المعرفة): المتغيرات ١, ٢ .						
العامل المستخرج رقم (٢) (تصنيف وتخزين المعرفة): المتغيرات ١٢ , ١٣ .						
العامل المستخرج رقم (٣) (أنشاء وتطوير المعرفة): المتغيرات ٤ , ٥ , ٦ , ٧ , ٨ , ٩ , ١٠ , ١١ .						
العامل المستخرج رقم (٤) (النشر والمشاركة في المعرفة): المتغيرات ١٥ , ١٧ , ١٨ , ١٩ .						
العامل المستخرج رقم (٥) (استخدام وتطبيق المعرفة): المتغيرات ٢٠ , ٢١ , ٢٢ .						

◀ وعلي ذلك يتكون مقياس إدارة المعرفة من خمس عوامل من العبارات الأصلية هي :

- العامل الأول " تشخيص المعرفة " : أصبح متغيرين بدلاً من ٣ متغيرات حيث تقرر أستبعاد متغير وأحد من المتغيرات الأصلية نتيجة لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦ وهو يتعلق بإهتمام الجامعة بتقييم مستواها المعرفي مقارنةً بالمؤسسات المناظرة لتحديد الفجوة المعرفية لديها . وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ٢٢.٥٦٨% من التباين الكلي للعبارات.

- أما العامل الثاني " تصنيف وتخزين المعرفة " : أصبح يضم متغيرين بدلاً من ٣ متغيرات حيث تقرر أستبعاد متغير واحد فقط من المتغيرات الأصلية لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦ , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٣.٠٣٢% من التباين الكلي للعبارات.
- العامل الثالث " إنشاء وتطوير المعرفة " : يضم ٣ متغيرات كما هو دون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات هي ٠.٦ فاكتر, كما لا يوجد به متغيرات حُملت علي أكثر من عامل في نفس الوقت , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٠.٣٦٩% من التباين الكلي للعبارات.
- في حين أن العامل الرابع " النشر والمشاركة في المعرفة " : أصبح يضم ٤ متغيرات بدلاً من ٥ متغيرات, حيث تقرر أستبعاد متغير واحد فقط من المتغيرات الأصلية لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦, وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٥.٥٥٧% من التباين الكلي للعبارات .
- وأخيراً هناك العامل الخامس " استخدام وتطبيق المعرفة " : يضم ٣ متغيرات كما هو دون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات هي ٠.٦ فاكتر. كما لا يوجد به متغيرات حُملت علي أكثر من عامل في نفس الوقت , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٦.٢٣% من التباين الكلي للعبارات .

◀ مما سبق نجد أنه قد أظهرت نتائج التحليل العاملي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة أن تسعة عشر متغير من ٢٢ متغير الأصلية التي تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها علي ٥ عوامل بحيث تتطابق مع الأبعاد الخمس المفترضة لمقياس متطلبات إدارة المعرفة وهي ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة, تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) , حيث تم أستبعاد ثلاث متغيرات لان معامل التحميل الخاص بهم أقل من ٠.٦, وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٧.٧٥٦% من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل ,

#### ٣/٤- نتائج التحليل العاملي لمقياس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي:

لقد تم تطبيق أسلوب تحليل العوامل على المتغيرات الخاصة بممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي المستخرجة من أسلوب تحليل الثبات وهي ٢٨ متغير , حيث أظهرت نتائج التحليل أن ٢٣ متغيراً من متغيرات المقياس أمكن تحميلها علي خمس عوامل فقط تطابق أبعاد أو ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما تقرر أستبعاد ٥ متغيرات نتيجة لمبدأ أستبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل على أقل من ٠.٦٠ كمعامل تحميل على أي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل على أكثر من عامل في نفس الوقت , ويوضح الجدول ( ٤ - ٨ ) نتائج التحليل العاملي لمقياس التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي , وهي :

- ◀ تم إستخلاص خمسة عوامل من العبارات الأصلية , هي :
- العامل الأول " الأهداف الاستراتيجية " : أصبح يضم ٣ متغيرات بدلا من ٥ متغيرات حيث تقرر

أستبعاد متغيرين من المتغيرات الأصلية نتيجة لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦ وهما (الأهتمام بنشر الأهداف الاستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية , المراجعة المستمرة بغرض تطوير الأهداف الاستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية ) , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٩.٦٥٢% من التباين الكلي للعبارات .

جدول (٤ - ٨)  
العوامل الرئيسية المستخرجة والخاصة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي  
( مخرجات أسلوب التحليل العامل (Factor Analysis)

م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
١	توجد لدي الجامعة /الكلية خطة استراتيجية معلنة .	.٢٠٧	.٧٧٦	.٠٤٣	.٣٤٥	-.٠٢١
٢	تسعي الجامعة /الكلية للحصول علي الاعتماد لخطتها الاستراتيجية .	-.١٢٨	.٧٤٨	.٣٠٦	.٣٤٤	.٠١٩
٣	أشتمل التحليل البيئي علي كافة العوامل الهامة في البيئية الداخلية والخارجية .	.٢٦٣	.٧٣٨	.١٠٢	.١٨٩	.١٠١
٤	هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة /الكلية.	.٣٨٦	.٨٢٨	.١٤٥	-.١٩٠	-.٠٧٠
٥	هناك اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية .	.٣٧١	.٨٣٢	.٠٦٨	.٠٤١	.٠٩٨
٦	هناك مراعاة للأرتباط بين استراتيجية الكلية وأستراتيجية الجامعة	.١٠٣	.٧٦٣	.٣٣١	.٢٥٥	-.١٠٣
٧	تتوافر لدي الجامعة /الكلية رؤية ورسالة خاصة بها .	.٣١٥	.٣٧٥	.١٥٠	.٧٠٠	-.١٦٩
٨	تعكس رسالة الجامعة /الكلية شخصيتها ودورها التعليمي والبحثي والمجتمعي .	.٣٤٣	.٢٢٠	.١١٧	.٦٩٧	.٠٧٨
٩	تحرص الجامعة /الكلية علي نشر الوعي بين العاملين والطلاب بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة .	.٥٩٥	.٢٩٨	.١٤٣	.٤٩٦	.١١٤
١٠	هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة الجامعة /الكلية بما يتفق معها .	.٤٦٢	.٢٦٣	.٢٦٤	.٦٣٣	-.٠٧٦
١١	تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقق والقياس.	.٦٦٦	.٢٠٥	.٢٣٣	.٤٣١	-.٢١٥
١٢	تم صياغة الأهداف الاستراتيجية من خلال الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي .	.٨٩١	.٢٣٠	.١٧٩	.٢٠٤	-.٠٣٤
١٣	توجد مشاركة إيجابية من قبل الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية.	.٨٧٣	.١٨٧	.٢٠٣	.١٧٩	.٠٠٥
١٤	هناك اهتمام بنشر الأهداف الاستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية.	.٥٣٦	.١٥٥	.٣٢١	.٥٦٩	.٢٣٨
١٥	هناك مراجعة مستمرة بغرض تطوير الأهداف الاستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية .	.٥٨٥	.١٢٢	.٣٨٦	.٤٤١	.٢٧٦
١٦	تتميز الخطة التنفيذية بقدرتها علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.	.٤٠٠	.٠٩٩	.٧٠٣	.٤٠٦	.٠٦٠
١٧	تظهر الخطة التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي .	.٤٦٨	.١٩٤	.٥٩٧	.٤٧٦	-.٠١٦
١٨	هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية.	.٣٤٧	.٠٢٥	.٦٧٨	.٤٤٣	.٠٥٠
١٩	تتميز الخطة التنفيذية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ .	.٣٣٥	.٠٠٢	.٨٣٢	.٢١٦	.٠٢٥



م	المتغيرات	العامل (١)	العامل (٢)	العامل (٣)	العامل (٤)	العامل (٥)
٢٠	تتميز الخطة التنفيذية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم.	٠.٠٥	٠.٥٦٩	٠.٧١٦	٠.٠٠٣	٠.٠٩٧
٢١	تتميز الخطة التنفيذية بمراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي إجراءات خاصة بإدارة المخاطر .	٠.١٩٧	٠.٤٧٥	٠.٦٢٧	٠.٠٨١	٠.١٨٢
٢٢	تتميز الخطة التنفيذية بالمرونة لتتوافق مع التغيرات البيئية .	٠.٢٨٩	٠.٢٩٥	٠.٦٠٠	٠.٥٤٥	-٠.٠٨١
٢٣	يتم ترجمة الخطة التنفيذية إلي ميزانية مالية تقديرية	٠.٠٦٨	٠.٢٦٧	٠.٨٥١	٠.٠٤٣	٠.٠٩٠
٢٤	تبرز الاستراتيجية بوضوح السمات المميزة الجامعة /الكلية ودورها في المجتمع .	٠.٢٦٢	٠.٠٦٨	٠.٥٧١	٠.١٦٦	٠.٦٢١
٢٥	يتزايد إقبال منظمات الأعمال في سوق العمل علي خريجي الجامعة /الكلية .	٠.٥٥١	٠.٤١٨	٠.٢٢١	٠.١١٣	٠.٣٠٧
٢٦	هناك إقبال من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة /الكلية	-٠.٠٩٩	٠.٤٣٠	٠.٠٦٥	-٠.٠٢٦	٠.٧٣٥
٢٧	تفرد الجامعة /الكلية بتقديم برامج تعليمية مميزة .	٠.١٢٧	-٠.٠٣٠	٠.١٨٢	٠.٣٠٥	٠.٧٥٠
٢٨	تحظى الجامعة /الكلية بمكانة علمية رفيعة علي المستوي الاقليمي والعالمي .	٠.١٥٢	-٠.٢٧٩	٠.١٥٨	٠.٢١٤	٠.٧٨٧
	قيمة الجذر الكامن بعد التدوير	٤٨.٨٨٩	١١.٤٨١	٧.٧٠٩	٥.٤٣٣	٥.٠١٥
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج.	١٩.٦٥٢	١٩.٢١٨	١٨.٢٦٤	١٥.١٤٧	٦.٢٤٥
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة.	١٩.٦٥٢	٣٨.٨٧٠	٥٧.١٣٤	٧٢.٢٨٢	٧٨.٥٢٦
<p>العوامل التي تم استخراجها من المتغيرات الأصلية:</p> <p>العامل المستخرج رقم (١) (الأهداف الاستراتيجية): المتغيرات ١١, ١٢, ١٣ .</p> <p>العامل المستخرج رقم (٢) (التحليل البيئي): المتغيرات ١, ٢, ٣, ٤, ٥, ٦.</p> <p>العامل المستخرج رقم (٣) (الخطة التنفيذية): المتغيرات ١٦, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣ .</p> <p>العامل المستخرج رقم (٤) (الرؤية والرسالة): المتغيرات ٧, ٨, ١٠.</p> <p>العامل المستخرج رقم (٥) (الوضع التنافسي): المتغيرات ٢٤, ٢٦, ٢٧, ٢٨ .</p>						

العامل الثاني " التحليل البيئي " : يضم ٦ متغيرات كما هو دون تغيير لأن معاملات التحميل الخاصة بهذه المتغيرات هي ٠.٦ فأكثر, وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٩.٢١٨% من التباين الكلي للعبارة .

أما العامل الثالث " الخطة التنفيذية " : أصبح يضم ٧ متغيرات بدلاً من ٨ متغيرات , حيث تقرر أستبعاد متغير واحد فقط من المتغيرات الأصلية لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦ ويتعلق هذا المتغير بقدرة الخطة التنفيذية علي إظهار أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي , وقد بلغت بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٨.٢٦٤% من التباين الكلي للعبارة.

في حين أن العامل الرابع " الرؤية والرسالة " : أصبح يضم ٣ متغيرات بدلاً من ٤ متغيرات, حيث تقرر أستبعاد متغير واحد فقط من المتغيرات الأصلية لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦ ويتعلق

هذا المتغير بحرص الجامعة /الكلية علي نشر الوعي بين العاملين والطلاب بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ١٥.١٤٧% من التباين الكلي للعبارات.

■ وأخيراً هناك العامل الخامس " الوضع التنافسي": أصبح يضم ٤ متغيرات بدلاً من ٥ متغيرات حيث تقرر أستبعاد متغير واحد فقط من المتغيرات الأصلية لأن معامل التحميل الخاص به أقل من ٠.٦ ويتعلق هذا المتغير بتزايد إقبال منظمات الأعمال في سوق العمل علي خريجي الجامعة /الكلية , وقد بلغت نسبة التباين التي يفسرها ٦.٢٤٥% من التباين الكلي للعبارات.

هذا وتجدر الإشارة إلي ان العوامل الأربع الأولى تمثل البعد الرئيسي الأول للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي وهو " الخطة الاستراتيجية " , أما العامل الخامس فيمثل البعد الرئيسي الثاني له وهو " الوضع التنافسي " .

◀ مما سبق نجد أنه قد أظهرت نتائج التحليل العاملي لمقياس التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي أن ٢٣ متغير من ٢٨ متغير من المتغيرات الأصلية التي تتمتع بالثقة والثبات أمكن تحميلها علي خمس عوامل بحيث تطابقت مع الأبعاد الخمس المفترضة لقياس ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وهي (التحليل البيئي , الرؤية والرسالة , الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية , الوضع التنافسي ) , وقد تم أستبعاد ٥ متغيرات نتيجة لمبدأ أستبعاد أي متغير من هذه المتغيرات يحصل علي أقل من ٠.٦٠ . كمعامل تحميل لأي عامل من العوامل المستخرجة أو يحمل علي أكثر من عامل في نفس الوقت , وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٨.٥٢٦% من التباين الكلي بين المتغيرات التي خضعت للتحليل .

■ تعليق عام علي الثبات والمصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث:

في ضوء النتائج السابقة والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث يتضح إمكانية الاعتماد علي ١٠ متغيراً لقياس أبعاد متطلبات إدارة المعرفة , و ١٩ متغيراً لقياس أبعاد أو ممارسات إدارة المعرفة , و ٢٣ متغيراً لقياس أبعاد أو ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية .

## ٥- مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

ستعرض الباحثة في هذا الجزء لأهم نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً حيث ستقوم بأختبار صحة/ عدم صحة كل فرض علي حدة علي النحو الذي يساعد علي الإجابة علي تساؤلات البحث ويحقق أهدافه , وذلك كما يلي:

## ١/٥ - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.

يهتم هذا الجزء بمناقشة نتائج التحليل الأحصائي الخاص بتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية وذلك من خلال الإجابة علي التساؤل الأول للبحث وهو :

### • ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ؟

وبالتالي يتناول هذا الجزء اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص علي أنه:

" لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين توفر متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة "

لذا يهتم اختبار هذا الفرض بالكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين توفر متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية (الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بممارساتها المختلفة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) , ومن ثم :

• تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بصورة أجمالية.

• تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تشخيص المعرفة .

• تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة.

• تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة.

• تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة.

• تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة.

ولتحقيق ذلك ستقوم الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد بغرض تحديد نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( الثقافة التنظيمية ,

تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) كمتغيرات مستقلة, وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بممارساتها المختلفة (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) بصورة أجمالية وكلاً علي حده كمتغيرات تابعة , وقد استخدمت الباحثة الأنحدار المتعدد بطريقة Step Wise لتوضيح الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة من حيث التأثير علي المتغير التابع وذلك نظراً لما تمثله هذه الطريقة كأداة قوية لتكوين دوال الأنحدار وبيان علاقات التأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة حيث تتغلب على مشكلة الازدواج الخطي والتي تتعلق بوجود علاقات تأثيرية بين المتغيرات المستقلة , مع تقدير نموذج أنحدار في شكل معادلة تنبؤية مما يتيح اكتشاف والتنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ علي المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغيرات المستقلة وقد تمثلت نتائج التحليل فيما يلي :

#### ١/١/٥ - العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إدارة المعرفة:

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد علي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) كمتغيرات مستقلة و ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية كمتغير تابع .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة في علاقتها بممارسة ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية من خلال جدول (٤ - ٩) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار المتعدد عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤ - ٩) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لمتطلبات إدارة المعرفة في ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية , حيث بلغت قيمة ف (٣٢.٧٣١) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٤٩٠ , وهذا يعني أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر فقط ما مقداره ٤٩% من التغير الحاصل في ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية

( المتغير التابع ) وان نسبة ٥١% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

▪ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة و ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية, وهذه العلاقة علاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٧٠٠.

جدول ( ٤ - ٩ )

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إدارة المعرفة

( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة إدارة المعرفة
*.٠٠٠	١١.٤٠٨	١.٥٩١		- الثابت
**٠.١٥	١.٤٤٣	٠.٣٥	٠.٧٠	◀ الثقافة التنظيمية : - تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
.١٢٢	-١.٥٥١	-٠.٠٠٩	-٠.٦٥	- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
*.٠٠٠	٤.٣٥٦	٠.١١٧	٠.٢٣٢	- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .
*.٠٠٤	٢.٩١٩	٠.٦١	٠.١٣٤	- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.٣١٤	١.٠٠٨	٠.٢٧	٠.٥٤	◀ تكنولوجيا المعلومات : - تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تُسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية.
**٠.١٦	٢.٤٢٥	٠.٧٥	٠.١٣٩	- يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
*.٠٠٠	٤.٨٧١	٠.١٦٧	٠.٢٦٠	- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
.٦٣٨	.٤٧١	٠.١٥	٠.٢٤	◀ دعم الإدارة العليا : - تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
*.٠٠٠	٥.٤٩٣	٠.١٨٢	٠.٢٨٩	- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

٠.٧٠٠	• معامل الارتباط في النموذج R
٠.٤٩٠	• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٣٢.٧٣١	• قيمة ف المحسوبة
*.٠٠٠٠	• مستوي الدلالة الأحصائية

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١  
\*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

■ الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول ( ٤ - ٩ ) نستنتج أن:

- من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ و ٠.٠٥ . . . . .
- متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية في الجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :
  - الثقافة التنظيمية :

- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .
- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
- تكنولوجيا المعلومات:

- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
- يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
- دعم الإدارة العليا:
- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية " حيث تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية, كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ٦ متغيرات فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار ( ٩ متغيرات) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ و ٠.٠٥ وذلك (وفقاً لأختبار ت) .

#### ٢/١/٥- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تشخيص المعرفة :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد علي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات إدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة ) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أو الأنشطة التالية :

- تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة في علاقتها بممارسة تشخيص المعرفة من خلال جدول (٤ - ١٠) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنداد المتعدد عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤ - ١٠) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لمتطلبات إدارة المعرفة في ممارسة تشخيص المعرفة , حيث بلغت قيمة ف (٩.٩٩٣) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة تشخيص المعرفة) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٢٢٧ , وهذا يعني أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر ما مقداره ٢٢.٧% فقط من التغير الحاصل في ممارسة تشخيص المعرفة (المتغير التابع ) وان نسبة ٨٧.٣% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة و ممارسة تشخيص المعرفة, وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٤٤٧ .

#### ■ الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤ - ١٠) نستنتج أن:

- من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تشخيص المعرفة وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ .
- متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة تشخيص المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

جدول (٤ - ١٠)  
نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية  
وبين ممارسة تشخيص المعرفة  
( مخرجات تحليل الأنداد المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنداد B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة تشخيص المعرفة
				- الثابت
				◀ الثقافة التنظيمية :
*.٠٠٠	٨.٦٨٠	١.٨٥٥		- تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
*.٠٠٠	١.١٧٥	٠.٤٤	٠.٧٠	- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
.٢٤١	٢.٩٩٦	٠.٢٦	٠.١٥٤	- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب
*.٠٠٣	٣.٠٤٠	٠.١٢٥	٠.١٩٩	- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
*.٠٠٣	٣.٣٤٤	٠.١٠٨	٠.١٩٠	
				◀ تكنولوجيا المعلومات :
*.٠٠١	-٠.٨٢٩	-٠.٣٤	-٠.٥٤	- تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .
.٤٠٨	٠.٣٤٥	٠.١٦	٠.٢٤	- يوجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل وأستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
.٧٣٠	٢.٣٩١	٠.١٢٥	٠.١٥٧	- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
				◀ دعم الإدارة العليا :
*.٠١٧ *	٢.١٠١	٠.١٠٧	٠.١٣٦	- تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
*.٠٣٦ *	٠.٥٠٨	٠.٢٤	٠.٣٢	- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

٠.٤٤٧	● معامل الارتباط في النموذج R
٠.٢٢٧	● معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٩.٩٩٣	● قيمة F المحسوبة
*.٠٠٠	● مستوي الدلالة الأحصائية

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١

\*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

● الثقافة التنظيمية :

- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .
- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
- تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .

● تكنولوجيا المعلومات:

- تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .
- دعم الإدارة العليا:

- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .



- تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تشخيص المعرفة " , ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة تشخيص المعرفة, كما تقرر رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لـ ٦ متغيرات فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار (٩ متغيرات) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة تشخيص المعرفة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ و ٠.٠٥ وذلك ( وفقاً لأختبار"ت").

### ٣/١/٥- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأنحدار علي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات إدارة المعرفة ( إنشاء وتطوير المعرفة) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أو الأنشطة التالية :

- تشجيع المشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
- وجود تواصل مباشر كأحد أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الإتصال التنظيمية الرسمية .
- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .
- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
- يتم بإستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة في علاقتها بممارسة إنشاء وتطوير المعرفة من خلال جدول (٤ - ١١) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

- يتضح من جدول (٤ - ١١) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لمتطلبات إدارة المعرفة في ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة, حيث بلغت قيمة ف (٣٧.٥١٠)

بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة) عند مستوى دلالة أحصائية ٠.٠٠٠١ .

جدول ( ٤ - ١١)

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة  
( مخرجات تحليل الأتحاد المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأتحاد B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة تشخيص المعرفة
٠.٠٠٠٠ *	١٢.٠٤١	١.٨٩٨		- الثابت
٠.٠٠٠٠ *	٦.٣١٢	.١٥٩	.٢٩٤	◀ الثقافة التنظيمية : - تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
٠.٠٠٠٢ *	-٣.١٦٣	-٠.١٩	-٠.١٢٨	- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
٠.٠٠٠٠ *	٥.٩٣٢	.١٦٤	.٣٠٢	- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .
٠.٠٠٠٠ *	٤.٥٣٠	.١٠٥	.٢١٥	- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
				◀ تكنولوجيا المعلومات : - تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .
٠.٣١٤	-١.٠٠٩	-٠.٢٨	-٠.٥٣	- يوجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
٠.٠٠٠٠ *	٣.٦٨٧	.١١٠	.١٨٨	- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
				◀ دعم الإدارة العليا : - تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
٠.٢١٨	١.٢٣٥	.٠٣٩	.٠٥٦	- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .
٠.٠٠٠٠ *	٣.٧٢٥	.١١٤	.١٧٦	

٠.٧٢٤	● معامل الارتباط في النموذج R
٠.٥٢٥	● معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٣٧.٥١٠	● قيمة ف المحسوبة
*٠.٠٠٠	● مستوى الدلالة الأحصائية

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج قد بلغ ٠.٥٢٥ ، وهذا يعني أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة مأخوذة بشكل إجمالي ( المتغيرات

( المستقلة ) تفسر ما مقداره ٥٢.٥% من التغيير الحاصل في ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة (المتغير التابع ) وان نسبة ٤٧.٥% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة و ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة , وهذه العلاقة علاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٧٢٤ .

#### ■ الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤ - ١١) نستنتج أن:

● من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٧ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ . ويوجد من بين هذه المتغيرات ٦ متغيرات ترتبط بعلاقة طردية ومتغير واحد يتمتع بعلاقة عكسية ذات دلالة أحصائية بينه وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة.

● متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

#### ● الثقافة التنظيمية :

- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .
- تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .

#### ● تكنولوجيا المعلومات:

- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
- يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.

#### ● دعم الإدارة العليا :

- تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة", حيث تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنداد المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند

مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ (وفقاً لأختبار " ف " ) بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة, كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ٧ متغيرات فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار ( ٩ متغيرات) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة عند مستوى دلالة أحصائية ٠.٠١ وذلك وفقاً لأختبار"ت".

#### ٤/١/٥- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد علي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات إدارة المعرفة ( تصنيف وتخزين المعرفة ) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أو الأنشطة التالية :

- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملئم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار .
- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة في علاقتها بممارسة تصنيف وتخزين المعرفة من خلال جدول ( ٤ - ١٢) والذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار المتعدد عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول ( ٤ - ١٢) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية بين متطلبات إدارة المعرفة و ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة, حيث بلغت قيمة ف (١٣.٨٠) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة) عند مستوى دلالة أحصائية ٠.٠٠١.

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٢٨٢, وهذا يعني أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر فقط ما مقداره ٢٨.٢% من التغير الحاصل في ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة

( المتغير التابع ) وان نسبة ٧١.٨% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

▪ وينضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة و ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة, وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٥٣١.

جدول ( ٤ - ١٢ )

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة

( مخرجات تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الانحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة
				- الثابت
*.٠٠٠	٥.٢٠٨	١.٣٧٧		◀ الثقافة التنظيمية :
.٢٠٩	١.٢٥٩	.٠٥٣	.٠٧٢	- تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
*.٠٠١	-٣.٤٤٠	-.٠٣٤	-.١٧١	- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
*.٠٢٠ *	٢.٣٤٧	.١٠٩	.١٤٧	- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب.
.٦٤٢	-.٤٦٥	-.٠١٨	-.٠٢٧	- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
				◀ تكنولوجيا المعلومات :
.٨٨٣	.١٤٧	.٠٠٧	.٠٠٩	- تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تُسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .
*.٠٢٢ *	٢.٢٩٩	.١١٥	.١٤٤	- يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
.١١٨	١.٥٦٧	.٠٩٨	.١٠٤	- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
				◀ دعم الإدارة العليا :
.٤٤٥	.٧٦٤	.٠٤١	.٠٤٣	- تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
*.٠٠٠	٤.٠٤٨	.٢٠٧	.٢٣٥	- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

٠.٥٣١	● معامل الارتباط في النموذج R
٠.٢٨٢	● معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
١٣.٨٠	● قيمة F المحسوبة
*.٠٠٠٠	● مستوي الدلالة الأحصائية

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١  
\*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

■ الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول ( ٤ - ١٢ ) نستنتج أن:

● من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٤ متغيرات فقط

تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ . ويوجد من بين هذه المتغيرات ٣ متغيرات ترتبط بعلاقة طردية ومتغير وأحد يرتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة أحصائية بينه وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة.

• متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

● **الثقافة التنظيمية :**

- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .

- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .

● **تكنولوجيا المعلومات:**

- يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج

الجامعة /الكلية.

● **دعم الإدارة العليا:**

- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة" حيث تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ ( وفقاً لأختبار " ف" ) بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة, كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ٤ متغيرات فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار (٩ متغيرات) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وذلك ( وفقاً لأختبار"ت" ) .

٥/١/٥- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد علي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات إدارة المعرفة (النشر والمشاركة في المعرفة) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أوالأنشطة التالية :

- يتم الإعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الالكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
- فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة في علاقتها بممارسة النشر والمشاركة في المعرفة من خلال جدول (٤ - ١٣) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنداد المتعدد عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤ - ١٣) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لمتطلبات إدارة المعرفة في ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة, حيث بلغت قيمة ف (٢٢.٩٠٧) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٤٠٣ , وهذا يعني أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة) تفسر فقط ما مقداره ٤٠.٣% من التغير الحاصل في ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة ( المتغير التابع ) وان نسبة ٣٩.٧% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وممارسة النشر والمشاركة في المعرفة, وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٦٣٤ .

#### ■ الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤ - ١٣) نستنتج أن:

- من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة إحصائية ٠.٠٠١ . ويوجد من بين هذه المتغيرات ٥ متغيرات ترتبط بعلاقة طردية ومتغير واحد يرتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بينه وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة.

جدول ( ٤ - ١٣ )

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة  
( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة
*.٠٠٠	١٣.٠٤٩	٢.٤٢٥		- الثابت
*.٠٠٧	-٢.٧٣٠	-٠.٨١	-٠.١٤٣	◀ الثقافة التنظيمية : - تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين . - يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
.٩٦٧	.٠٤٢	.٠٠٠	.٠٠٢	- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب.
*.٠٠٦	٢.٧٧٦	.٠٩٠	.١٥٩	- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.١٠٦	١.٦٢٣	.٠٤٥	.٠٨٦	◀ تكنولوجيا المعلومات : - تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية . - يوجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
.٨٧٤	-١.١٥٨	-٠.٠٠٥	-٠.٠٠٩	- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
*.٠٠٠	٥.٨٨٥	.٢٠٧	.٣٣٧	◀ دعم الإدارة العليا : - تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة . - تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .
*.٠٠٠	٤.١٠٨	.١٥٤	.٢١٠	
*.٠٤٦	.١٩٤	.٠٠٧	.٠١٠	

٠.٦٣٤	• معامل الارتباط في النموذج R
٠.٤٠٣	• معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٢٢.٩٠٧	• قيمة ف المحسوبة .
*.٠٠٠٠	• مستوي الدلالة الإحصائية.

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١  
\*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

- متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للمتغيرات في ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات



الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

● الثقافة التنظيمية :

- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .

● تكنولوجيا المعلومات:

- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
- يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل وأستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.

● دعم الإدارة العليا:

- تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة " , ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة , كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ٦ متغيرات فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار ( ٩ متغيرات) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ وذلك ( وفقاً لأختبار"ت" ) .

٥/١/٦- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد علي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات إدارة المعرفة (أستخدام وتطبيق المعرفة) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أوالأنشطة التالية :

- تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة .
- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
- تنفيذ الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة في علاقتها بممارسة استخدام وتطبيق المعرفة من خلال جدول (٤ - ١٤) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار المتعدد عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤ - ١٤) صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لمتطلبات إدارة المعرفة في ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة, حيث بلغت قيمة ف (٢٤.١٣٨) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٤١٥ , وهذا يعني أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر فقط ما مقداره ٤١.٥% من التغير الحاصل في ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة ( المتغير التابع ) وان نسبة ٥٨.٥% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة و ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة, وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٦٥٥ .

#### ■ الأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤ - ١٤) نستنتج أن:

● من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ , ويوجد من بين هذه المتغيرات ٥ متغيرات ترتبط بعلاقة طردية ومتغير واحد يرتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة أحصائية بينه وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة.

● متغيرات متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

#### ● الثقافة التنظيمية :

- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .

- تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
- **تكنولوجيا المعلومات:**
- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .
- **دعم الإدارة العليا:**
- تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

جدول ( ٤ - ١٤ )

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة

( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة
.١٤٢	١.٤٧٣	.٣٦٤		- الثابت
*.٠٠١	٣.٣٧٧	.١٣٣	.١٧٥	◀ <b>الثقافة التنظيمية:</b> - تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .
*.٠٠٧	-٢.٦٩٤	-.٠٢٥	-.١٢١	- يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .
*.٠٠٠	٣.٨٩٠	.١٦٨	.٢٢٠	- تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .
.٦٢٥	.٤٨٩	.٠١٨	.٠٢٦	- تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار
.٨٧٧	.١٥٥	.٠٠٧	.٠٠٩	◀ <b>تكنولوجيا المعلومات:</b> - تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .
.١٥٣	١.٤٣٣	.٠٦٧	.٠٨١	- يوجد شبكة اتصالات فعالة تمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
** .٠٤٥	٢.٠١٧	.١١٨	.١٢١	- يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات
*.٠٠٠	٥.٢٥٣	.٢٦٣	.٢٦٦	◀ <b>دعم الإدارة العليا:</b> - تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .
*.٠٠١	٣.٢٥٦	.١٥٦	.١٧١	- تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .

٠.٦٤٤	● معامل الارتباط في النموذج R
٠.٤١٥	● معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٢٤.١٣٨	● قيمة F المحسوبة
*.٠٠٠	● مستوي الدلالة الأحصائية

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١  
\*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة حيث تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ (وفقاً لأختبار " ف " ) بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة , كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ٦ متغيراً فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار ( ٩ متغيرات) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ وذلك (وفقاً لأختبار"ت").

### □ خلاصة أختبار صحة الفرض الأول :

ينص الفرض الأول في هذا البحث علي أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين توفر متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة " , وفي ضوء نتائج التحليل الأحصائي السابق ونتائج أختبار"ف" يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين توفر متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بصورة أجمالية وممارستها المختلفة ( تشخيص المعرفة, إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) كلاً علي حدة.

ومن الناحية التفصيلية فإنه طبقاً لأختبار "ت" يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات حيث ثبت أن :

- من بين ٩متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية .
- من بين ٩متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تشخيص المعرفة .
- من بين ٩متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة, ومتغير واحد يتمتع بعلاقة عكسية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة .
- من بين ٩متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٣ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة, ومتغير واحد يتمتع بعلاقة عكسية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة.

- من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٥ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة , ومتغير واحد يتمتع بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة.
- من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٥ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة , و متغير واحد يتمتع بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة.

وترى الباحثة أن وجود علاقة عكسية بين مشاركة العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب وبين ممارسات (أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) وهي علاقة غير منطقية , قد يرجع إلي أن مشاركة العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب ضعيفة جداً أو منعدمة في الجامعات المصرية الحكومية وبالتالي جاءت العلاقة عكسية لأن التقييم القيادات الأكاديمية والأدارية لها ضعيف بالمقارنة لتقييمهم لممارسات إدارة المعرفة في هذه الجامعات , أو قد يرجع إلي أنهم يروا أن طبقاً لثقافة المجتمع المصري فأن المشاركة سوف تحدث تضارب في الآراء أو أن العاملين ليسوا علي دراية جيدة لإحتياجاتهم التدريبية .

وبناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج هذا الفرض فإنه يمكن زيادة فاعلية إدارة المعرفة من خلال الأهتمام بتوفير متطلباتها والتي تتضمن بث ثقافة داعية للتشارك المعرفي , والعمل علي توفير وسائل وادوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوفير كوادر بشرية مؤهلة للتعامل معها , هذا بالإضافة إلي توفير الدعم الكافي لهذا الأسلوب الإداري من قبل الإدارة العليا .

وقد جاءت نتيجة الفرض الأول متفقة مع العديد من الدراسات وأن كان بينهم بعض الاختلافات التي لا تؤثر علي جوهر طبيعة العلاقة الطردية الموجودة بصفة عامة بين المتطلبات محل الدراسة وإدارة المعرفة , فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( Kangas ٢٠٠٩ ) والتي توصلت إلي أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه نحو إدارة المعرفة وأن كانت دراسة ( Kangas ٢٠٠٩ ) اختلفت عنها بأنها قد اهتمت بخلاف الدراسة الحالية ببحث الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال من حيث العديد من الخصائص هي ( العمل الجماعي , درجة المرونة وتحمل المخاطرة , التوجه نحو السوق , الهرمية وتدرج السلطة ).

كما اتفقت نتائج الدراسة ايضاً مع دراسة ( McCarthy ٢٠٠٦ ) من حيث وجود علاقة بين كلاً من الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة , ولكن قد اختلفت دراسة ( McCarthy ٢٠٠٦ ) في أنها اهتمت ببحث هذه العلاقة فيما يتعلق فقط بممارسات (بناء المعرفة , تحويل المعرفة , نشر المعرفة ) .

أما فيما يتعلق بدراسة ( محمد ٢٠٠٩ ) فقد جاءت أيضاً منققة مع نتائج دراسة الحالية من حيث أهمية دعم الإدارة العليا لتطوير العمل الجامعي نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة , ولكنها اختلفت عنها في أنها أقتصرت فقط على بحث فئة رؤساء الأقسام العلمية , كما أنها تناولت أوجه متعددة للدعم تتعلق بالأدوار والمسئوليات المتمثلة في ( الدور الإداري , الدور القيادي , دور العالم والباحث , دور المطور لأعضاء هيئة التدريس ) .

وأخيراً فإن دراسة ( Coukos -semmel ٢٠٠٢ ) قد توصلت إلي نتائج تتفق والدراسة الحالية فيما يتعلق بوجود علاقة معنوية بين كفاءة استراتيجيات إدارة المعرفة ( المتعلقة بالقيادة و الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ) و تحقيق الفاعلية في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة ولكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في أنها أثبتت معنوية العلاقة الطردية فيما يتعلق فقط بثلاث ممارسات هي ( جمع المعرفة , تصنيف المعرفة , ونقل المعرفة ) , كما أنها تناولت أبعاد متطلبات إدارة المعرفة بصورة أكثر شمولية من الدراسة الحالية .

## ٢/٥ - العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية.

يهتم هذا الجزء بمناقشة نتائج التحليل الأحصائي الخاص بالإجابة على التساؤل الثاني وهو :

- هل هناك علاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟

وبالتالي يتناول هذا الجزء اختبار صحة/ عدم صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه :

" لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية وبين مستوي ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي." مما يعني التعرف على طبيعة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والذي يشمل كل من: [ الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من (التحليل البيئي , الرؤية والرسالة, الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية) والوضع التنافسي ] بصورة أجمالية ولكل متغير على حدة , ومن ثم :

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية .

- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

ولتحقيق ذلك ستقوم الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الارتباط والأنحدار المتعدد بغرض تحديد نوع وقوة العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة, وبين التقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية وبما يتضمنه من ممارسات ( التحليل البيئي , الرؤية والرسالة, الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية , الوضع التنافسي ) كل على حدة كمتغيرات تابعة , حيث استخدمت طريقة Step Wise لتوضيح الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة من حيث التأثير على المتغير التابع , وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

١/٢/٥ - العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأنحدار علي العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي كمتغير تابع.

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال جدول (٤-١٥) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الارتباط و الأنحدار المتعدد عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

جدول (٤ - ١٥)  
نوع وقوة العلاقة بين إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية  
وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي  
( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الاکثر تأثيراً في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
.٠٠٠	٧.١٦١	٢.٥٦٧		- الثابت
*.٠٠٧	٢.٧٣٧	.١٥٩	.١٨٩	◀ <u>تشخيص المعرفة:</u> - يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
** .٠٤٧	.٣٢٤	.٠٢٠	.٠٢٦	- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
** .٠٢٦	٢.٢٣٨	.١٤٣	.١٦١	◀ <u>أنشاء وتطوير المعرفة:</u> - تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
.٣٧٠	.٨٩٨	.٠٦٩	.٠٧٩	- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
.١٢٧	-١.٥٣٠	-٠.٩٨	-٠.١٢٠	- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
** .٠٣١	١.٠٠٩	.٠٨٠	.٠٨٠	- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .
.٧٦٨	.٢٩٦	.٠٢٣	.٠٢٦	- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث .
** .٠٢٩	.٣٨٩	.٠٢٤	.٠٣٣	- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
.٧٦٢	.٣٠٤	.٠٢٤	.٠٢٧	- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
*.٠٠٥	٢.٨١٤	.١٤٧	.٢١٢	◀ <u>تصنيف وتخزين المعرفة:</u> - توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
** .٠١١	٢.٥٥٨	.١٧١	.٢٠٠	- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملامم لمتطلبات العمل وأخذ القرار.
.٢٥٠	١.١٥٣	.٠٧٥	.١٠٨	- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للاستفادة منها .
** .٠١٨	.١٨١	.٠١٣	.٠١٣	◀ <u>النشر والمشاركة في المعرفة:</u> - يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
** .٠٢٥	.٠٦٠	.٠٠٤	.٠٠٥	- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
** .٠٣٤	٢.١٢٧	.٠٩٧	.١٤٥	- فيما عدا المعلومات السرية , عادة ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لانتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
.٧٩٩	.٢٥٤	.٠١٢	.٠١٨	- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
.٠٥٧	-١.٩١٥	-٠.١٣٩	-٠.١٧٩	◀ <u>أستخدام وتطبيق المعرفة :</u> - تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية



مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الانحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
				لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
**٠.١٦	٠.١٠٦	٠.٠٠٦	٠.٠٠٠ ٨	- يتم الاستفادة من آراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
*.٠٠٠	٣.٧٠٠	٠.٢٩١	٠.٣٧٣	- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

٠.٥٢١	معامل الارتباط في النموذج R
٠.٢٧١	معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٥.٧٩٧	قيمة F المحسوبة .
*.٠٠٠٠	مستوي الدلالة الأحصائية .

\* تشير إلى معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١

\*\* تشير إلى معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤ - ١٥) صلاحية النموذج المستخدم في أختبار العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة التخطيط الاستراتيجي مأخوذ صورة أجمالية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، حيث بلغت قيمة " ف" ( ٥.٧٩٧ ) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة ( تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة ، تصنيف وتخزين المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة التخطيط الاستراتيجي بصورة أجمالية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج قد بلغ ٢٧١، وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر ما مقداره ٥٢.١% فقط من التغير الحاصل في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (المتغير التابع ) وأن نسبة ٧٢٩% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين ممارسات إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٥٢١ .

■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة :

بناءً على النتائج الواردة بجدول (٤ - ١٥) نستنتج أن:

- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينها وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة إحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ .
- متغيرات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية الأكثر تفسيراً للمتغيرات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

• تشخيص المعرفة:

- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

• إنشاء وتطوير المعرفة:

- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .
- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.

• تصنيف وتخزين المعرفة:

- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .

• النشر والمشاركة في المعرفة:

- فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني, المواقع الإلكترونية .

- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .

• استخدام وتطبيق المعرفة :

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

- يتم الاستفادة من آراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي"، حيث تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ١٢ متغير من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار (١٩ متغير) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي عند مستوى دلالة أحصائية ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وذلك (وفقاً لأختبار ت).

#### ٢/٢/٥- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأنحدار علي العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة ، تصنيف وتخزين المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (ممارسة التحليل البيئي) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أو الأنشطة التالية :

- توجد لدي الجامعة /الكلية خطة إستراتيجية معلنة .
- تسعى الجامعة /الكلية للحصول علي الاعتماد لخطتها الإستراتيجية .
- يشتمل التحليل البيئي علي كافة العوامل الهامة في البيئية الداخلية والخارجية .
- وجود مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة /الكلية.
- وجود اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية .
- هناك مراعاة للإرتباط بين استراتيجية الكلية وإستراتيجية الجامعة .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال جدول (٤ -١٦) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار عن هذه العلاقة ، وذلك علي النحو التالي :

■ نوع وقوة العلاقة :

- يتضح من جدول ( ٤-١٦ ) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، حيث بلغت قيمة ف ( ١٢.٠٤٧ ) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة ، تصنيف وتخزين المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة ) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .
- أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٤٣٦ ، وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر ما مقداره ٤٣.٦% فقط من التغير الحاصل في ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (المتغير التابع ) وان نسبة ٥٦.٤% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .
- ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين ممارسات إدارة المعرفة وممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، وهذه العلاقة علاقة طردية قوية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٦٦٠ .

جدول (٤-١٦)

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي  
( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
				- الثابت
				◀ تشخيص المعرفة:
*.٠٠٠	٤.٧٢٢	١.٨١٧		- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
*.٠٠٤	٢.٨٧٤	.١٨٠	.١٧٥	- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
				◀ إنشاء وتطوير المعرفة:
*.٠٠٢	٣.٠٨٧	.٢١٢	.١٩٥	- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
**٠.٢١	٢.٣٢٠	.١٩٢	.١٨٠	- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
**٠.١٢	٢.٥١٣	.١٧٢	.١٧٣	- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
**٠.٣٨	٢.٠٨٧	.١٧٨	.١٤٥	- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنداد B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
				التنظيمية الرسمية .
.٥١٤	.٦٥٣	.٥٥	.٥١	- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .
.٢٧٨	١.٠٨٧	.٥٧١	.٥٨٢	- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
.٨٩٥	.١٣٢	.٥١١	.٥١٠	- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
				◀ تصنيف وتخزين المعرفة:
*.٥٠٠	٤.٠٦٧	.٢٢٨	.٢٧٠	- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
** .٥١٦	٢.٤١٨	.١٧٣	.١٦٧	- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملامم لمتطلبات العمل وأخذ القرار.
** .٥٢١	٢.٣٢٣	.١٦٢	.١٩١	- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للاستفادة منها .
				◀ النشر والمشاركة في المعرفة:
.٢٢٩	١.٢٠٥	.٥٩٤	.٥٧٩	- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني
.٢٠٢	١.٢٧٨	.٥٩٥	.٥٩١	- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
** .٥٢٠	٢.٣٤٤	.١١٤	.١٤١	- فيما عدا المعلومات السرية , عادة ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
*.٥٠٠	٤.٢٨٤	.٢٢٥	.٢٦٩	- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
				◀ استخدام وتطبيق المعرفة :
.٢٣١	١.٢٠١	.٥٩٣	.٥٩٩	- تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
** .٥١٤	٢.٤٦٢	.١٤٩	.١٦٩	- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
*.٥٠٤	٢.٨٦٥	.٢٤٢	.٢٥٤	- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>قيمة ف المحسوبة</li> <li>مستوي الدلالة الأحصائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>قيمة ف المحسوبة</li> <li>مستوي الدلالة الأحصائية</li> </ul>
---	---

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٥.٠١  
 \*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٥.٠٥

#### ■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤-١٦) نستنتج أن:

- من بين ١٩ متغيراً تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٣ متغير فقط

تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ و ٠.٠٥ .

• متغيرات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

• **تشخيص المعرفة:**

- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .

• **أنشاء وتطوير المعرفة:**

- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .

• **تصنيف وتخزين المعرفة:**

- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .
- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .

• **النشر والمشاركة في المعرفة:**

- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
- فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .

• **أستخدام وتطبيق المعرفة :**

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة .
- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في أخذ القرارات وتطوير العمل .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي" , ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ (وفقاً لأختبار "ف") بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما تقرر رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لـ ١٣ متغيراً من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار (١٩ متغير) وذلك لوجود علاقة طردية ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وذلك (وفقاً لأختبار "ت").

### ٣/٢/٥- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأنحدار علي العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (ممارسة الرؤية والرسالة ) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أو الأنشطة التالية :

- تتوافر لدي الجامعة / الكلية رؤية ورسالة خاصة بها .
- تعكس رسالة الجامعة / الكلية شخصيتها ودورها التعليمي والبحثي والمجتمعي .
- تحرص الجامعة/الكلية علي نشر الوعي بين العاملين والطلاب بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة .
- هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة الجامعة /الكلية بما يتفق معها .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال جدول (٤ -١٧) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤ -١٧) صلاحية النموذج المستخدم في أختبار العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي, حيث بلغت قيمة " ف" ( ٢.٥٤٩ ) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغبراته المستقلة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر

والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي) عند مستوى دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

جدول (٤-١٧)

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
*.٠٠٠	٤.٢٦٣	٣.٨٥٧		- الثابت
*.٠٢١	٢.٣٢٨	.٣٤٢	.١٧٥	◀ <b>تشخيص المعرفة:</b> - يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية . - يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
.٥٠٣	.٦٧١	.١٠٥	.٠٥٨	
.٠٧٤	١.٧٩٥	.٢٨٩	.١٤٠	◀ <b>أنشاء وتطوير المعرفة:</b> - تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية . - تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات . - يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية. - يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية . - تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير . - تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة. - يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
.٤٩٠	.٦٩١	.١٣٤	.٠٦٦	
.٧٤٨	.٣٢١	.٠٥٢	.٠٢٧	
.٧١٤	.٣٦٧	.٠٧٤	.٠٣٢	
.٨٩١	.١٣٧	.٠٢٧	.٠١٣	
.٣٧٥	.٨٨٨	.١٣٦	.٠٨٢	
.١٧٧	١.٣٥٤	.٢٧٥	.١٣٢	
.١١٩	١.٥٦٢	.٢٠٦	.١٢٨	◀ <b>تصنيف وتخزين المعرفة:</b> - توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة . - يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملامح لمتطلبات العمل واتخاذ القرار. - يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
.١٠٠	١.٦٤٨	.٢٧٨	.١٤٠	
*.٠٣٤	٢.١٢٧	.٣٤٩	.٢١٦	
*.٠١٦	١.٤١٠	.٢٥٩	.١١٤	◀ <b>النشر والمشاركة في المعرفة:</b> - يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية . - يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية . - فيما عدا المعلومات السرية , عادة ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية . - يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
*.٠١٧	.٤٢٥	.٠٧٤	.٠٣٧	
*.٠١٥	٢.٤٣٧	.٢٧٩	.١٨١	
.٧٢١	.٣٥٨	.٠٤٤	.٠٢٨	



مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنداد B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
٠.٢٩٨	١.٠٤٢	٠.١٩٠	٠.١٠٦	◀ استخدام وتطبيق المعرفة : - تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
*.٠٢٣	٠.٢٢٤	٠.٣٢	٠.١٩	- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
*.٠٤٢	٢.٠٣٩	٠.٤٠٥	٠.٢٢٣	- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

٠.٣٧٥ ٠.١٤١ ٢.٥٤٩ *.٠٠٠	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>• معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>• قيمة ف المحسوبة</li> <li>• مستوى الدلالة الأحصائية</li> </ul>
----------------------------------	---

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١

\*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد R<sup>2</sup> في النموذج قد بلغ ٠.١٤١ , وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة) تفسر ما مقداره ١٤.١% فقط من التغير الحاصل في ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (المتغير التابع) وان نسبة ٨٥.٩% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين ممارسات إدارة المعرفة و ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٣٧٥ .

#### ■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤-١٧) نستنتج أن:

- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٧ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ .
- جميع متغيرات ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة لاترتبط بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

• متغيرات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة ) تتمثل في :

• تشخيص المعرفة:

- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .

• تصنيف وتخزين المعرفة:

- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للاستفادة منها .

• النشر والمشاركة في المعرفة:

- فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات

دون الحاجة لإنظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .

- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد

الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .

- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات

, التقارير الرسمية .

• استخدام وتطبيق المعرفة :

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ

القرارات وتطوير العمل .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين

ممارسات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الرؤية والرسالة وفقاً

لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي" , ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنداد المتعدد

أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين ممارسات إدارة المعرفة

الخاضعة للدراسة وبين ممارسة الرؤية والرسالة البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما تقرر رفض

فرض عدم وقبول الفرض البديل لـ ٧ متغيرات فقط من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل

الأنداد ( ١٩ متغير) وذلك لوجود علاقة ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً

لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وذلك ( وفقاً لأختبار "ت" ).

٤/٢/٥ - العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم

العام لممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأنداد علي العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة

(تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة ,

أستخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (الأهداف الاستراتيجية) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات أو الأنشطة التالية :

- تتميز الأهداف الإستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقق والقياس.
- تم صياغة الأهداف الإستراتيجية من خلال الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي .
- توجد مشاركة إيجابية من قبل الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية في عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- هناك اهتمام بنشر الأهداف الإستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية.
- هناك مراجعة مستمرة بغرض تطوير الأهداف الإستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة وضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال جدول (٤-١٨) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤-١٨) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي, حيث بلغت قيمة " ف" ( ٦.١١٢ ) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , أستخدام وتطبيق المعرفة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١.

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٢٨٢ , وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل أجمالي ( المتغيرات المستقلة ) تفسر ما مقداره ٢٨.٢% فقط من التغير الحاصل في ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (المتغير التابع ) وان نسبة ٧١.٨% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين ممارسات إدارة المعرفة وممارسة الأهداف الاستراتيجية

وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٥٣١ .

#### ■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤-١٨) نستنتج أن:

- من بين ١٩ متغيراً تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١١ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ .
- متغيرات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً أهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

#### ● تشخيص المعرفة:

- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

#### ● إنشاء وتطوير المعرفة:

- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأنتصال التنظيمية الرسمية .

#### ● تصنيف وتخزين المعرفة:

- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .
- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .

#### ● النشر والمشاركة في المعرفة:

- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات ، التقارير الرسمية .
- فيما عدا المعلومات السرية ، عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني ، العرض التلفزيوني ، المواقع الإلكترونية .

● استخدام وتطبيق المعرفة :

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة.

جدول (٤- ١٨)

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
*.٠٠٠	٧.٥٤٧	٣.٣٤٥		- الثابت
				◀ <u>تشخيص المعرفة:</u>
.٠٨٩	-١.٧٠٨	-.١٢٣	-.١١٧	- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية.
**٠.٢٩	.٢٦٠	.٠٢٠	.٠٢٠	- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي تويرها .
				◀ <u>أنشاء وتطوير المعرفة:</u>
**٠.١٢	١.٥٢٨	.١٢١	.١٠٩	- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
.٣١٩	.٩٩٨	.٠٩٥	.٠٨٨	- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
*.٠٠٠	٣.٦٤٣	.٢٨٧	.٢٨٣	- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
**٠.٤١	.٨١٢	.٠٨٠	.٠٦٤	- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .
.١٨٧	١.٣٢١	.١٢٩	.١١٧	- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير
.١٢٢	١.٥٥٣	.١١٧	.١٣٢	- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
.٦١١	.٥١٠	.٠٥١	.٠٤٥	- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
				◀ <u>تصنيف وتخزين المعرفة:</u>
**٠.١٧	٢.٣٩٢	.١٥٥	.١٧٩	- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
*.٠٠١	٣.٥١٧	.٢٩٠	.٢٧٤	- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملئم لمتطلبات العمل وأخذ القرار.
.٩٦٤	.٠٤٥	.٠٠٤	.٠٠٤	- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
				◀ <u>النشر والمشاركة في المعرفة:</u>
**٠.٣٥	.٤٧٥	.٠٤٣	.٠٣٥	- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأندحر B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
** .٠٢٣	٢.٢٨٦	.١٩٦	.١٨٤	- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
** .٠٤١	٢.٠٥٠	.١١٥	.١٣٩	- فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
.٤٣٠	.٧٩١	.٠٤٨	.٠٥٦	- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
** .٠٤٢	٢.٠٣٩	.١٨٢	.١٨٩	◀ استخدام وتطبيق المعرفة : - تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
.٩٤٩	.٠٦٤	.٠٠٤	.٠٠٥	- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
* .٠٠٠	٤.١٠٣	.٣٩٩	.٤١١	- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>• معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>• قيمة ف المحسوبة</li> <li>• مستوي الدلالة الاحصائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ٠.٥٣١</li> <li>• ٠.٢٨٢</li> <li>• ٦.١١٢</li> <li>• * .٠٠٠</li> </ul>
---	---

\* تشير إلي مغوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١  
\*\* تشير إلي مغوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة وضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي حيث تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأندحر المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة احصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين ممارسة وضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ١١ متغيراً من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأندحر (١٩ متغير) وذلك لوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين كل منهم وبين ممارسة وضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي عند مستوي دلالة احصائية ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وذلك ( وفقاً لأختبار "ت" ).

٥/٢/٥- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأندحر علي العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة ,

أستخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (الخطة التنفيذية) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات التالية :

- تتميز الخطة التنفيذية بقدرتها علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.
- تظهر الخطة التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي .
- يوجد تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية.
- تتميز الخطة التنفيذية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ .
- تتميز الخطة التنفيذية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم .
- تتميز الخطة التنفيذية بمراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي إجراءات خاصة بإدارة المخاطر.
- تتميز الخطة التنفيذية بالمرونة لتتوافق مع التغيرات البيئية
- يتم ترجمة الخطة التنفيذية إلي ميزانية مالية تقديرية .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال جدول (٤-١٩) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الانحدار عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤-١٩) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي حيث بلغت قيمة "ف" (٧.٤٨٣) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيزاته المستقلة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , أستخدام وتطبيق المعرفة) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٣٢٤ , وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة) تفسر ما مقداره ٣٢.٤% فقط من التغير الحاصل في ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (المتغير التابع) وان نسبة ٦٧.٦% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين ممارسات إدارة المعرفة وممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط  $R$  في النموذج يساوي ٠.٥٧١ .

جدول (٤-١٩)

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	اختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
*.٠٠٠	٧.٢٦١	٢.٢٨٣		- الثابت
				◀ <b>تشخيص المعرفة:</b>
*.٠٠٥	٢.٨٢٨	.١٤٤	.١٨٨	- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
**٠.٠١٩	٢.٣٥٤	.١٢٨	.١٧٩	- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
				◀ <b>أنشاء وتطوير المعرفة:</b>
*.٠٠٥	٢.٨١٦	.١٥٨	.١٩٥	- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
.٢٦٧	١.١١٣	.٠٧٥	.٠٩٥	- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
.٦٤٤	.٤٦٣	.٠٢٦	.٠٣٥	- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.
**٠.٠٤٣	.٧٦٧	.٠٥٤	.٠٥٨	- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .
.٥٣١	.٦٢٧	.٠٤٣	.٠٥٤	- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .
*.٠٠٠	٣.٦١٦	.١٩٣	.٢٩٧	- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الأبتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
**٠.٠١٣	١.٥٨٩	.١١٢	.١٣٧	- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
				◀ <b>تصنيف وتخزين المعرفة:</b>
*.٠٠٠	٤.٦٥٦	.٢١٣	.٣٣٨	- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
*.٠٠٠	٥.٦٤٨	.٣٣١	.٤٢٦	- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملامم لمتطلبات العمل وأتخاذ القرار.
.٠٩٤	١.٦٨١	.٠٩٦	.١٥١	- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
				◀ <b>النشر والمشاركة في المعرفة:</b>
**٠.٠٤٥	١.٩٣٧	.١٢٣	.١٣٩	- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
.١٢٢	١.٥٥١	.٠٩٤	.١٢١	- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الأتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
.٦٣٣	.٤٧٧	.٠١٩	.٠٣١	- فيما عدا المعلومات السرية , عادة ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
.٩٨٤	.٠٢٠	.٠٠١	.٠٠١	- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
				◀ <b>أستخدام وتطبيق المعرفة :</b>
*.٠٠٠	٣.٦٤٠	.٢٣١	.٣٢٧	- تعمل الجامعة /الكلية علي الإستفادة بالخبرات العلمية لديها



مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأتحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
				لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
**٠.٢٩	١.٨٩٤	٠.٩٤	٠.١٤٢	- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
*٠.٠٠٠	٤.٠٤٧	٠.٢٧٩	٠.٣٩٣	- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

٠.٥٧١	● معامل الارتباط في النموذج R
٠.٣٢٤	● معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
٧.٤٨٣	● قيمة F المحسوبة
*٠.٠٠٠	● مستوى الدلالة الأحصائية

\* تشير إلى معنوية أختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١  
\*\* تشير إلى معنوية أختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥

#### ■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة :

بناءً علي النتائج الواردة بجدول (٤-١٩) نستنتج أن:

- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ .
- متغيرات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية الحكومية ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

#### ● تشخيص المعرفة:

- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي تويرها .
- أنشاء وتطوير المعرفة:
- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الأبتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .
- تصنيف وتخزين المعرفة:
- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .

- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
- النشر والمشاركة في المعرفة:
- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
- استخدام وتطبيق المعرفة :
- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة .
- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل "لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي " , ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهريّة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار " ف " ) بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ١٢١ متغيراً من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار ( ١٩ متغير) وذلك لوجود علاقة طردية ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وذلك ( وفقاً لأختبار " ت " ) .

#### ٦/٢/٥- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الأنحدار علي العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وأحد ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (الوضع التنافسي) كمتغير تابع والذي يقاس بالمتغيرات التالية :

- تبرز الإستراتيجية بوضوح السمات المميزة الجامعة /الكلية ودورها في المجتمع .
- يتزايد إقبال منظمات الأعمال في سوق العمل علي خريجي الجامعة /الكلية .
- هناك إقبال من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة /الكلية
- تنفرد الجامعة /الكلية بتقديم برامج تعليمية مميزة .
- تحظى الجامعة /الكلية بمكانة علمية رفيعة علي المستوي الأقليمي والعالمي .

ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة والأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي من خلال جدول (٤-٢٠) الذي يتناول تلخيص لنتائج تحليل الأنحدار عن هذه العلاقة , وذلك علي النحو التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة :

■ يتضح من جدول (٤-٢٠) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة المعرفة في علاقتها بممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , حيث بلغت قيمة "ف" (٦.٣٩٥) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠) مما يعني أن هذا النموذج بمغيراته المستقلة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع ( ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي) عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ .

■ أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة فتوضح النتائج أن معامل التحديد  $R^2$  في النموذج قد بلغ ٠.٢٩١ , وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل أجمالي (المتغيرات المستقلة ) تفسر ما مقداره ٢٩.١% فقط من التغير الحاصل في ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي (المتغير التابع ) وان نسبة ٦٠.٩% ترجع إلي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة أو ترجع لعامل الصدفة .

■ ويتضح من التحليل السابق أيضاً وجود علاقة ذات دلالة أحصائية عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ وفقاً لأختبار " ف " بين ممارسات إدارة المعرفة وممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , وهذه العلاقة علاقة طردية نظراً لأن معامل الارتباط R في النموذج يساوي ٠.٥٣٩ .

#### جدول (٤-٢٠)

نوع وقوة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي  
( مخرجات تحليل الأنحدار المتعدد ( Multiple Regression Analysis )

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأنحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
*.٠٠٠	٤.٤٤٩	١.٥٣٥		- الثابت
				◀ تشخيص المعرفة:
.٨٩١	.١٣٧	.٠٠٨	.٠٠٩	- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
**٠.٠١٦	١.٣٨٣	.٠٨٢	.١٠٨	- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

مستوي الدلالة Sing	أختبار "ت" T-Test	معامل الأتحدار B	Beta	متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الأكثر تأثيراً في ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي
** .٠٢٩	١.٠٥٣	.٠٦٥	.٠٧٥	<p>◀ <b>أنشاء وتطوير المعرفة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .</li> <li>- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .</li> <li>- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.</li> <li>- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .</li> <li>- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .</li> <li>- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الأبتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.</li> <li>- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.</li> </ul>
.٠١١	٢.٥٦٣	.١٩٠	.٢٢٤	
.٣٧٦	.٨٨٧	.٠٥٤	.٠٦٩	
.٨٣٣	.٢١١	.٠١٦	.٠١٦	
** .٠١٦	١.٥٧٥	.١٢٠	.١٣٩	
.٦٩٤	.٣٩٤	.٠٢٣	.٠٣٣	
* .٠٠٤	٢.٨٨٠	.٢٢٣	.٢٥٥	
.١٨٥	١.٣٢٨	.٠٦٧	.٠٩٩	<p>◀ <b>تصنيف وتخزين المعرفة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .</li> <li>- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملامم لمتطلبات العمل وأخذ القرار.</li> <li>- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للاستفادة منها .</li> </ul>
* .٠٠١	٣.٣٩٠	.٢١٨	.٢٦٢	
* .٠٠٠	٣.٧٧٠	.٢٣٦	.٣٤٨	
* .٠٠٠	٣.٧٨٩	.٢٦٥	.٢٧٨	<p>◀ <b>النشر والمشاركة في المعرفة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .</li> <li>- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .</li> <li>- فيما عدا المعلومات السرية , عادة ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لانتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .</li> <li>- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر وقواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.</li> </ul>
.٣٦٨	.٩٠١	.٠٦٠	.٠٧٢	
.٣٠٧	١.٠٢٤	.٠٤٥	.٠٦٩	
** .٠١٣	١.٥٢٠	.٠٧٢	.١٠٧	
* .٠٠٩	.٠٦٢	.٠٠٤	.٠٠٦	<p>◀ <b>أستخدام وتطبيق المعرفة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة</li> <li>- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في أخذ القرارات وتطوير العمل .</li> <li>- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.</li> </ul>
** .٠٤١	.٢٠١	.٠١١	.٠١٦	
.٠٨٦	١.٧٢٤	.١٣٠	.١٧١	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الارتباط في النموذج R</li> <li>• معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>• قيمة ف المحسوبة</li> <li>• مستوي الدلالة الأحصائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل الأرتباط في النموذج R</li> <li>• معامل التحديد في النموذج R<sup>2</sup></li> <li>• قيمة ف المحسوبة</li> <li>• مستوي الدلالة الأحصائية</li> </ul>
---	---

\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠١      \*\* تشير إلي معنوية أختبار T-Test عند مستوي ٠.٠٥

■ الأهمية النسبية لممارسات إدارة المعرفة :

بناءً على النتائج الواردة بجدول (٤-٢٠) نستنتج أن:

- من بين ١٩ متغيراً تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٠ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك وفقاً لأختبار "ت" عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥ .
- متغيرات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات المصرية الحكومية (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

● تشخيص المعرفة:

- يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

● إنشاء وتطوير المعرفة:

- يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
- تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .

● تصنيف وتخزين المعرفة:

- يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .

● النشر والمشاركة في المعرفة:

- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.

● استخدام وتطبيق المعرفة :

- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
- تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة.

◀ وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي" , ولقد تم قبول الفرض البديل وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الأنحدار المتعدد أن هناك علاقة

جوهريّة عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار "ف" ) بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة وبين الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ ١٠ متغيرات من العدد الأجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الأنحدار ( ١٩ متغير) وذلك لوجود علاقة طردية ذات دلالة أحصائية بين كل منهم وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي عند مستوي دلالة أحصائية ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وذلك (وفقاً لأختبار "ت").

#### ❑ خلاصة أختبار صحة الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني في هذا البحث علي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية وبين مستوي ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي. وفي ضوء نتائج التحليل الأحصائي السابق ونتائج أختبار "ف" يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين ممارسة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة، تصنيف وتخزين المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة) بالجامعات المصرية الحكومية وبين الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية وبما يتضمنه من ممارسات (التحليل البيئي ، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية ، الخطة التنفيذية، الوضع التنافسي ) كلاً علي حده .

ومن ناحية التفصيلية فإنه طبقاً لأختبار "ت" يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات ، حيث ثبت أن :

- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٣ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٧ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١١ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغير فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- من بين ١٩ متغير تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٠ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وبناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج هذا الفرض أنه يمكن زيادة فاعلية ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية من خلال الأهتمام بممارسة إدارة المعرفة بممارساتها المختلفة وهو ما يتفق مع ما تم التوصل إليه نظرياً من دور إدارة المعرفة تأثيرها الإيجابي علي التخطيط الاستراتيجي سواء من خلال ممارساتها المختلفة أو ما توفره من معارف .

وقد جاءت نتيجة الفرض الثاني متفقة مع دراسة (Keeley ٢٠٠٤) وأن كان بينهما بعض الاختلافات التي لا تؤثر علي جوهر طبيعة العلاقة الطردية الموجودة بصفة عامة بين إدارة المعرفة والتخطيط , فعلي الرغم من اختلاف تقسيم ممارسات إدارة المعرفة في دراسة (Keeley ٢٠٠٤) إلا أنها في مجملها تشمل ممارسات إدارة المعرفة طيقاً للدراسة الحالية , أما بالنسبة للنتائج فقد اختلفت أيضاً في بعض النتائج حيث توصلت إلي أن ممارسات ( تقييم المعرفة . البناء والإستدامة للمعرفة) ذات علاقة بممارسات التخطيط الاستراتيجي , أما ممارسات إدارة المعرفة المتعلقة ب ( الحصول علي المعرفة , الأستخدام للمعرفة , المساهمة والمشاركة بالمعرفة ) فذات علاقة بعمليات التخطيط المتعلقة باتخاذ القرارات التكتيكية والتغذية العكسية .

### ٣/٥- ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من : إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي :

يهتم هذا الجزء بالكشف عن مدي التمايز بين الجامعات المصرية فيما يتعلق بالممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وذلك للإجابة علي تساؤلات البحث التالية:

- هل يمكن التمييز بين الجامعات المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ؟
- هل يمكن التمييز بين الجامعات المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟

ومن ثم أختبار صحة/عدم صحة الفروض التالية :

- لا يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

■ لا يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وقد قامت الباحثة من أجل تحقيق الأختبار بتطبيق أسلوب الوصف الأحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كمقياس للنزعة المركزية ) وأسلوب تحليل البروفيل Profile Analysis , بالإضافة ألي أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis وذلك علي النحو التالي :

### ١/٣/٥ - التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بممارسات إدارة المعرفة:

لأختبار مدي صحة الفرض الثالث من فروض الدراسة والمتعلق بأكتشاف مدي وجود تمايز بين الجامعات المصرية فيما يتعلق بالممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) , قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج أشتمل على ثلاث مجموعات تمثل الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة هي ( جامعة القاهرة , جامعة طنطا , جامعة كفر الشيخ ) , وكان عدد مفردات العينة الأجمالية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الثلاثة محل الدراسة هو ( ٣١٦ مفردة ) موزعة كالتالي: ١٣٤ قائد من جامعة القاهرة , ٧٩ قائد من جامعة طنطا , و ١٠٣ قائد من جامعة كفر الشيخ .

وبتطبيق أسلوب التحليل المشار إليه أمكن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية علي ممارستها لإدارة المعرفة وذلك على النحو التالي:

أ- دوال تحليل التمايز المتعدد و مصفوفة التقسيم بين الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وفقاً لممارسات إدارة المعرفة :

يظهر جدول (٤-٢١) أنه يمكن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الثلاث محل الدراسة على أساس ممارساتها لإدارة المعرفة ( تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) من خلال نتائج تحليل التمايز المتعلقة بدوال تحليل التمايز المتعدد و مصفوفة التقسيم وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠١ (وفقاً لأختبار كا<sup>٢</sup>) كما يتضح من الجدول أيضاً أن :

■ هناك علاقة معنوية (معامل الارتباط يمثل ٠.٤٢٩) بين اتجاهات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المصرية الحكومية الثلاث محل الدراسة وبين الممارسات الفعلية لأبعاد إدارة المعرفة في الجامعات التي يعملون بها ( نموذج العلاقة يعتبر معنوياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ) , كما أن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وفقاً لممارسات إدارة المعرفة يعتبر ذو درجة ضعيفة , حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج ٢٧.٨ % في الدالة الثانية من دوال تحليل التمايز المتعدد .



جدول (٤-٢١)  
دوال تحليل التمايز المتعدد و مصفوفة التقسيم بين الجامعات الحكومية المصرية  
الخاضعة للدراسة علي أساس ممارسات إدارة المعرفة

Discriminant Functions دوال التمايز ( أ )							
المعنوية	درجات الحرية	كا	ويلكس لامبدا	معامل الارتباط	التباين	قيمة إيجن	رقم الدالة
,000	٣٨	٢٠١.٧٩١	.٥١٥	.٦٠٨	٧٢.٢	.٥٨٥	١
,000	١٨	٦١.٧٧٥	.٨١٦	.٤٢٩	٢٧.٨	.٢٢٥	٢
Classification Matrix مصفوفة التقسيم (ب)							
الأجمالي بعد التقسيم	التنبؤ بعضوية المجموعات (الجامعات)			عدد المفردات في المجموعات في العينة	المجموعات الفعلية (الجامعات)		
	جامعة كفر الشيخ	جامعة طنطا	جامعة القاهرة				
١٣٤	٢٣ %١٧.٢	٨ %٦.٠	١٠٣ %٧٦.٩	١٣٤	جامعة القاهرة		
٧٩	١٥ %١٩.٠	٥٠ %٦٣.٣	١٤ %١٧.٧	٧٩	جامعة طنطا		
١٠٣	٥٩ %٥٧.٣	١٨ %١٧.٥	٢٦ %٢٥.٢	١٠٣	جامعة كفر الشيخ		
٣١٦				٣١٦	الإجمالي		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات						%٦٧.١	

- وأن نسبة التصنيف الدقيق للجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة على أساس ممارسات إدارة المعرفة بلغت حوالي ٦٧.١% وتعتبر هذه النسبة عالية حيث أن هناك حوالي ٢٨.٩% من مفردات عينة القيادات تنتشت بشكل واضح عن المراكز الرئيسية للمجموعات التي ينتمون إليها من حيث اتجاهاتهم نحو ممارسات إدارة المعرفة بها .
- يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى ( جامعة القاهرة ) على أساس ممارسات إدارة المعرفة بنسبة تصل إلى حوالي ٧٦.٩% ، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية ( جامعة طنطا ) بنسبة تصل إلى حوالي ٦٣.٣% في حين يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثالثة ( جامعة كفر الشيخ ) بنسبة تصل إلى حوالي ٥٧.٣%

ب-عناصر إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة:

وأيضاً باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لعناصر إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الثلاثة الخاضعة للدراسة وفقاً لاتجاهات القيادات

الأكاديمية والإدارية بها نحو ممارسة هذه الجامعات لأنشطة وممارسات إدارة المعرفة ، وذلك كما هو موضح في جدول ( ٤- ٢٢ ) ، حيث يتضح من الجدول ما يلي :

■ أنه من بين ١٩ متغيراً تمثل عناصر ممارسات إدارة المعرفة الخمسة ( ٢ تشخيص المعرفة ، ٧ أنشاء وتطوير المعرفة ، ٣ تصنيف وتخزين المعرفة ، ٤ النشر والمشاركة في المعرفة ، ٣ استخدام وتطبيق المعرفة ) ، هناك ١٣ متغير فقط تمثل عناصر إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري ( مستوي الدلالة الأحصائية ٠.٠١ و ٠.٠٥ ) بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ، أما باقي متغيرات الأداء في نموذج التحليل ( ٦ متغير ) فإنها لم تتجح في التمييز بين نفس الجامعات عند مستوي معنوية مقبول أحصائياً.

#### جدول ( ٤- ٢٢ )

عوامل و معاملات التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية علي أساس ممارسة عناصر إدارة المعرفة ( مخرجات تحليل التمايز )

مستوى المعنوية	معامل التمايز	الوسط الحسابي			متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الحكومية
		جامعة كفر الشيخ	جامعة طنطا	جامعة القاهرة	
*	.٩٣٤	٣.٤٥٦٣	٣.١٨٩٩	٣.٧٣١٣	يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
**	.٩٨١	٣.٦٠١٩	٣.٢٦٥٨	٣.٤٧٠١	يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
*	.٩٧١	٣.٨٢٥٢	٣.٧٨٤٨	٤.٠٨٢١	تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
*	.٩٤٦	٣.٨٥٤٤	٣.٧٤٦٨	٤.١٧٩١	تشارك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
**	.٩٧٣	٣.٦٩٩٠	٣.٨٣٥٤	٤.٠٢٩٩	يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية .
*	.٩٧١	٣.٦٢١٤	٣.٨٨٦١	٣.٨٧٣١	يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .
*	.٨٩٨	٣.٧٠٨٧	٣.٦٠٧٦	٤.١٧٩١	تتميز الجامعة بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .
ns	.٩٩٩	٣.٥٦٣١	٣.٥٤٤٣	٣.٥٠٠٠	تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة .
ns	.٩٨٤	٣.٩٦١٢	٣.٦٩٦٢	٣.٨٨٠٦	يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية .
ns	.٩٩٣	٣.٦٦٠٢	٣.٤٣٠٤	٣.٥٢٩٩	توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
**	.٩٧٩	٣.٥١٤٦	٣.٣٩٢٤	٣.٦٨٦٦	يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملامم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار .
ns	.٩٩٨	٣.٥١٤٦	٣.٤٠٥١	٣.٤٨٥١	يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للاستفادة منها .

مستوى المعنوية	معامل التمييز	الوسط الحسابي			متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الحكومية
		جامعة كفرالشيخ	جامعة طنطا	جامعة القاهرة	
*	.٩٠٧	٣.٧٥٧٣	٣.٦٠٧٦	٤.١٩٤٠	يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
**	.٩٧٧	٣.٢٢٣٣	٣.٦٣٢٩	٣.٥١٤٩	يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
ns	.٩٩٦	٣.٦٧٩٦	٣.٦٣٢٩	٣.٧٨٣٦	فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لانتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
*	.٨٣٥	٤.١١٦٥	٣.٥٩٤٩	٤.٣٣٥٨	يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
ns	.٩٩١	٣.٦٥٠٥	٣.٦٧٠٩	٣.٨٣٥٨	تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
**	.٩٧٣	٣.٢٠٣٩	٣.٠٧٥٩	٣.٤٦٢٧	يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
*	.٩٥٤	٣.٤٢٧٢	٣.٤٠٥١	٣.٨١٣٤	تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

\*\* دالة أحصائية عند ٠.٠٥ \* دالة أحصائية عند ٠.٠١ طبقاً لأختبار F. (ns) غير دالة أحصائية طبقاً لأختبار F.

■ أن عناصر إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( مقسمة وفقاً للمتغيرات الفرعية لأداء الجامعة ومرتببة تنازلياً وفقاً لمعاملات التمايز ) هي علي النحو التالي :

#### ● تشخيص المعرفة :

- يتم بإستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
- يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .

#### ● أنشاء وتطوير المعرفة :

- يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة.
- يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .
- تشجع الجامعة المشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية.
- تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
- تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير.

● تصنيف وتخزين المعرفة :

- يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار

● النشر والمشاركة في المعرفة :

- يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة .
- يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية.
- يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.

● استخدام وتطبيق المعرفة :

- يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة/الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

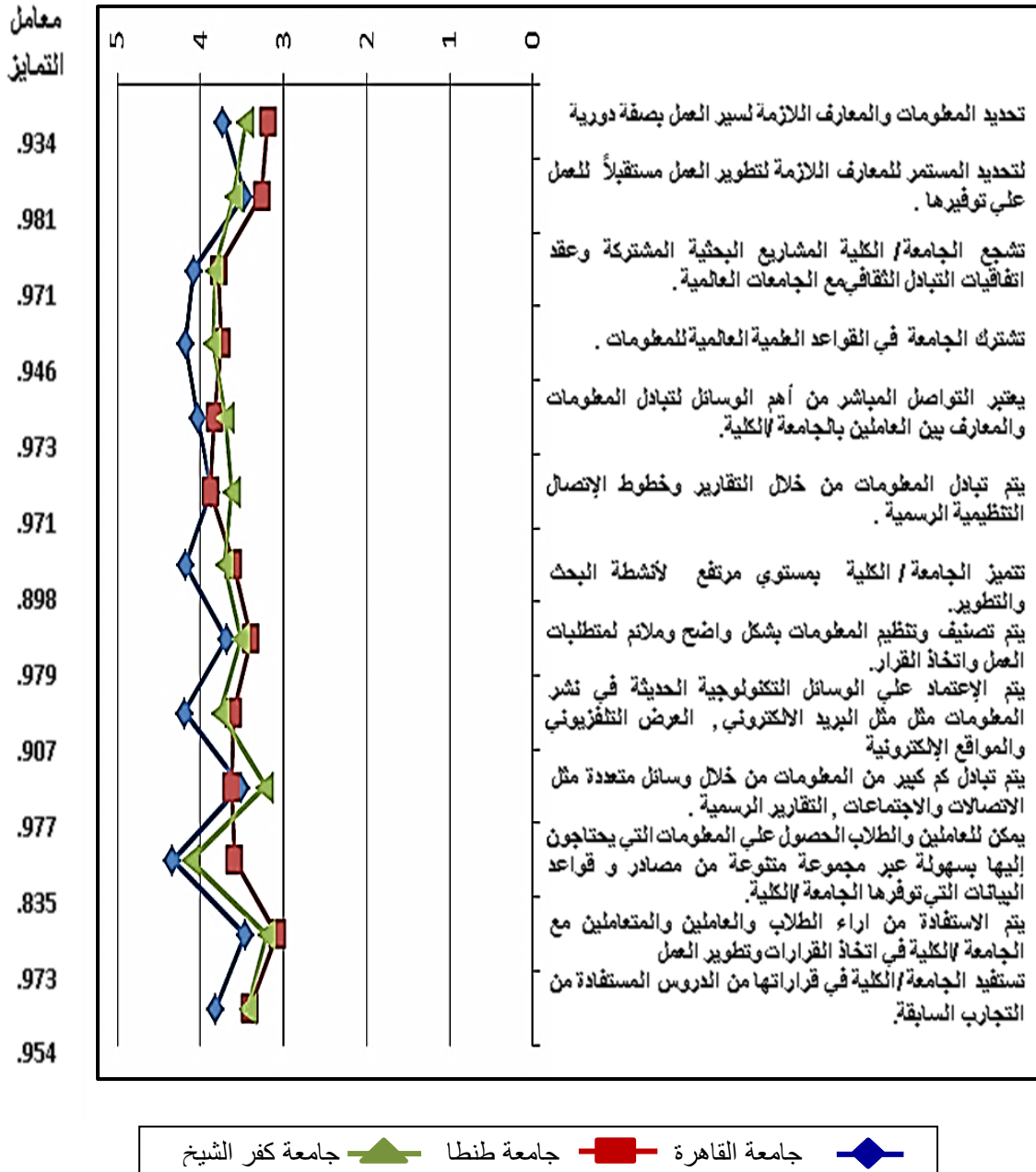
ج- بروفييل تصويري مقارن للجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة وفقاً لممارسات إدارة المعرفة :

من خلال استخدام الوسط الحسابي<sup>(1)</sup> لأتجاهات مفردات العينة من القيادات العاملة في الجامعات المصرية الحكومية الثلاثة الخاضعة للدراسة بالنسبة لكل عنصر من عناصر إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين هذه الجامعات ومن خلال علي الاعتماد على أسلوب تحليل بروفييل Pofile Analysis بأستخدام مخرجات تحليل التمايز المتعدد أمكن تصوير بروفييل مقارن للجامعات الثلاثة وذلك كما هو مبين في الشكل (٤-١) .

حيث أضح من التصوير المقارن لأتجاهات القيادات في الجامعات الثلاثة نحو مستوى ممارسة إدارة المعرفة أنها تتفاوت بين الموافقة إلي الموافقة بدرجة كبيرة , كما يتضح من شكل (٤-١) أيضاً تمايز جامعة القاهرة عن جامعتي طنطا وكفر الشيخ في جميع عناصر إدارة المعرفة تقريباً , ووجود تفاوت بسيط في عدد محدود من الخصائص بين جامعتي كفر الشيخ وطنطا , وتؤكد هذه النتيجة ما سبق التوصل إليه من نتائج , خاصةً وأن نسبة التصنيف الدقيق لمفردات عينة القيادات الجامعية وفقاً لأتجاهاتهم نحو ممارسة إدارة المعرفة لا تزيد عن ٦٧.١% فقط ,

<sup>1</sup> - تشير قيم الوسط الحسابي للمجموعات ( الجامعات ) وفقاً لمذلولاتها بقائمة الأستقصاء إلي المعاني التالية : من ١ إلي أقل من ١.٥ = عدم الموافقة بشكل مطلق , ١.٥ إلي أقل ٢ = عدم الموافقة بدرجة كبيرة جداً , من ٢ إلي أقل من ٢.٥ = عدم الموافقة بدرجة كبيرة , من ٢.٥ إلي أقل من ٣ = عدم الموافقة بدرجة محدودة و من ٣ إلي أقل من ٣.٥ = الموافقة بدرجة محدودة , من ٣.٥ إلي أقل من ٤ = الموافقة بدرجة كبيرة . من ٤ إلي أقل من ٤.٥ = الموافقة بدرجة كبيرة جداً , من ٤.٥ إلي ٥ = الموافقة التامة .

شكل رقم (٤-١)  
بروفيل تصويرى مقارن لأتجاهات للقيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية  
نحو ممارسة عناصر إدارة المعرفة



ومن ناحية أخرى فإن التصوير المقارن للجامعات الثلاثة من حيث مستوى ممارسة إدارة المعرفة يؤكد أن ممارسة جامعة القاهرة لجميع عناصر إدارة المعرفة أعلى من جامعتي كفر الشيخ وطنطا فيما عدا قيامها بالتحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً والعمل علي تويرها والتي تتفوق فيها جامعة كفر الشيخ , وبالنسبة لجامعة طنطا فهي تتشابه إلي حداً ما مع جامعة كفرالشيخ في أغلب ممارسات إدارة المعرفة إلا أن أكثر ما يميزها عنها هو تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية وبكميات كبيرة من خلال وسائل متعددة مثل الأتصالات والاجتماعات

والتقارير الرسمية , في حين أن أكثر ما يميز جامعة كفر الشيخ عن جامعة طنطا وبدرجة ملحوظة هو تمكن العاملين والطلاب من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر وقواعد البيانات التي توفرها الجامعة , هذا بالإضافة إلي عدد من الممارسات الأخرى هي : العمل علي الاستفادة بالخبرات العلمية لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة , وتحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية , التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً والعمل علي توفيرها .

### ❏ ملخص اختبار صحة الفرض الثالث :

ينص الفرض الثالث في هذا البحث علي أنه " لا يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة " . وفي ضوء نتائج التحليل الأحصائي السابق ونتائج اختبار كاي<sup>2</sup> فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة أجمالية أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة " , أما من الناحية التفصيلية لكل متغير من متغيرات ممارسات إدارة المعرفة فإنه طبقاً لنتائج اختبار "ف" عند مستوي معنوية ( ٠.٠١ و ٠.٠٥ ) يمكن القول برفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لـ ١٣ متغير فقط مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمايز جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة , وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٦ متغيرات مما يدل علي عدم وجود تمايز جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة , هذه المتغيرات هي :

- تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الأبتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
  - يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية .
  - توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
  - يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
  - فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
  - تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة .
- وقد أتضح من الأختبار أيضاً أن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وفقاً لممارسات إدارة المعرفة يعتبر ذو درجة ضعيفة , حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج ٢٧.٨ % في الدالة الثانية من دوال تحليل التمايز المتعدد .

وتري الباحثة أن الأختلاف الضعيف بين الجامعات التي أوضحتها النتائج السابقة يرجع إلي أن وزارة التعليم العالي تُلزم الجامعات بقواعد وإجراءات ثابتة فيما يتعلق بالمعلومات والمعارف , حيث تحدد الوزارة شكل ونوعية التقارير والمعارف بالجامعات , كما تحدد أيضاً مسارها و قواعد تداولها عبر الهيكل التنظيمي , هذا بالإضافة إلي أن الأشتراك في قواعد البيانات وشكل وتنظيم وتخزين البيانات يكون وفقاً لنماذج وبرامج موحدة.

### ٢/٣/٥ - التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الأعتامد الأكاديمي :

لأختبار مدي صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والمتعلق بأكتشاف مدي وجود تمايز بين الجامعات المصرية فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الأعتامد الأكاديمي والتي تشمل كلاً من: [الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من ( التحليل البيئي , الرؤية والرسالة, الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية) والوضع التنافسي ] , قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج أشتمل على ثلاث مجموعات تُمثل الجامعات المصرية الحكومية الثلاث محل الدراسة ( جامعة القاهرة , جامعة طنطا , جامعة كفر الشيخ ) , وكان عدد مفردات العينة الأجمالية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الثلاثة محل الدراسة هو ( ٣١٦ مفردة) موزعة على المجموعات الثلاثة كالآتي : ١٣٤ قائد من جامعة القاهرة , ٧٩ قائد من جامعة طنطا , و ١٠٣ قائد من جامعة كفر الشيخ .

وبتطبيق أسلوب التحليل المشار إليه أمكن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية علي ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الأعتامد الأكاديمي وذلك على النحو التالي:

#### أ- دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وفقاً لممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتامد الأكاديمي:

يظهر جدول (٤- ٢٣) أنه يُمكن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الثلاث محل الدراسة علي أساس ممارساتها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الأعتامد الأكاديمي من خلال نتائج تحليل التمايز المتعلقة بدوال تحليل التمايز المتعدد و مصفوفة التقسيم وذلك عند مستوي معنوية ٠.٠١ ( وفقاً لأختبار كا<sup>٢</sup> ) . حيث يتضح من الجدول ما يلي :

▪ هناك علاقة معنوية ( معامل الارتباط يمثل ٠.٤٧٦ ) بين اتجاهات القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المصرية الحكومية الثلاث محل الدراسة وبين الممارسات الفعلية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتامد الأكاديمي في الجامعات التي يعملون بها ( نموذج العلاقة يعتبر معنوياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ ) , كما أن التمييز بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة وفقاً لممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتامد الأكاديمي يعتبر ذو

درجة ضعيفة ، حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج حوالي ٢٥.٦ % في الدالة الثانية من دوال تحليل التمايز المتعدد .

جدول (٤ - ٢٣)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة علي أساس ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي

دوال التمايز Discriminant Functions							
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	٢٤	درجات الحرية	المعنوية
١	.٨٥٢	٧٤.٤	.٦٧٨	.٤١٨	٢٦٣.٣٢٣	٤٨	,٠٠٠
٢	.٢٩٣	٢٥.٦	.٤٧٦	.٧٧٣	٧٧.٥٤٧	٢٣	,٠٠٠
مصفوفة التقسيم Classification Matrix							
المجموعات (الجامعات) الفعلية	عدد المفردات في مجموعات العينة	التنبؤ بعضوية المجموعات (الجامعات)			الأجمالي بعد التقسيم		
		جامعة القاهرة	جامعة طنطا	جامعة كفر الشيخ			
جامعة القاهرة	١٣٤	١٠٣ %٧٦.٩	١٥ %١١.٢	١٦ %١١.٩	١٣٤		
جامعة طنطا	٧٩	١٠ %١٢.٧	٥٦ %٧٠.٩	١٣ %١٦.٥	٧٩		
جامعة كفر الشيخ	١٠٣	١٩ %١٨.٤	١٨ %١٧.٥	٦٦ %٦٤.١	١٠٣		
الاجمالي	٣١٦				٣١٦		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات %٧١.٢							

▪ أن نسبة التصنيف الدقيق للجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة على أساس ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي بلغت حوالي ٧١.٢% وتعتبر هذه النسبة عالية إلى حد ما حيث أن هناك حوالي ٢٨.٨ % من مفردات عينة القيادات تنتشتت بشكل واضح عن المراكز الرئيسية للمجموعات التي ينتمون إليها من حيث اتجاهاتهم نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي بها وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.

▪ يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى ( جامعة القاهرة ) على أساس ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي بنسبة تصل إلى حوالي ٧٦.٩%، ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (جامعة طنطا ) بنسبة تصل إلى حوالي ٧٠.٩ % في حين يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثالثة ( جامعة كفر الشيخ ) بنسبة تصل إلى حوالي ٦٤.١ % .



ب- عناصر التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة :

وأيضاً باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لعناصر التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الثلاثة الخاضعة للدراسة وفقاً لأتجاهات القيادات الأكاديمية والإدارية بها نحو ممارسة هذه الجامعات لأنشطة وممارسات التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، وذلك كما هو موضح في الجدول ( ٤ - ٢٤ )

و يتضح من الجدول ما يلي :

▪ أنه من بين ٢٣ متغير تمثل العناصر الخمسة لممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي ( ٦ التحليل البيئي ، ٣ الرؤية والرسالة، ٣ الأهداف الاستراتيجية ، ٨ الخطة التنفيذية ، ٤ الوضع التنافسي ) ، هناك ١٥ متغيراً فقط تمثل عناصر التخطيط الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري ( مستوى الدلالة الأحصائية ٠.٠١ و ٠.٠٥ ) بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ، أما باقي متغيرات الأداء في نموذج التحليل ( ٨ متغير ) فإنها لم تنجح في التمييز بين نفس الجامعات عند مستوي معنوية مقبول أحصائياً.

▪ أن عناصر التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( مقسمة وفقاً للمتغيرات الفرعية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي ومرتببة تنازلياً وفقاً لمعاملات

( التمايز ) هي علي النحو التالي :

◀ الخطة الاستراتيجية : بما تتضمنه من:

• التحليل البيئي :

- هناك مراعاة للأرتباط بين استراتيجية الكلية واستراتيجية الجامعة .
- تسعى الجامعة /الكلية للحصول علي الاعتماد لخطةها الاستراتيجية .
- توجد لدي الجامعة /الكلية خطة استراتيجية معلنه .

الرؤية والرسالة :

- هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة الجامعة /الكلية بما يتفق معها .
- تتوافر لدي الجامعة /الكلية رؤية ورسالة خاصة بها .

• الأهداف الاستراتيجية:

- تم صياغة الأهداف الاستراتيجية من خلال الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي .
- توجد مشاركة إيجابية من قبل الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية فيعملية صياغة الأهداف .
- تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقق والقياس .

• الخطة التنفيذية :

- تتميز الخطة التنفيذية بقدرتها علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.
- تتميز الخطة التنفيذية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ .
- تتميز الخطة التنفيذية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم .
- تظهر الخطة التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي .

جدول (٤- ٢٤)

عوامل ومعاملات التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية علي أساس ممارسة عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ( مخرجات تحليل التمايز )

مستوى المعنوية	معامل التمايز	الوسط الحسابي			متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الحكومية
		جامعة كفر الشيخ	جامعة طنطا	جامعة القاهرة	
*	.٨٩٥	٣.٤٣٦٩	٣.٠٧٥٩	٤.٠٠٧٥	توجد لدي الجامعة /الكلية خطة استراتيجية معلنة .
*	.٩٦٨	٣.٨٨٣٥	٣.٧٣٤٢	٤.١٤٩٣	تسعي الجامعة للحصول علي الاعتماد لخطةها الاستراتيجية
ns	.٩٨٨	٣.٣٨٨٣	٣.١٥١٩	٣.٤٢٥٤	أشتمل التحليل البيئي علي كافة العوامل الهامة في البنية الداخلية والخارجية .
ns	.٩٩٤	٣.١١٦٥	٣.١٣٩٢	٣.٢٨٣٦	هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة /الكلية.
ns	.٩٨٨	٢.٩٠٢٩	٢.٩٧٤٧	٣.١٤٩٣	هناك اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية .
**	.٩٧٣	٣.٥١٤٦	٣.٣٠٣٨	٣.٧٤٦٣	هناك مراعاة للارتباط بين استراتيجية الكلية وأستراتيجية الجامعة .
*	.٩٥٠	٤.٤٠٧٨	٣.٨٦٠٨	٤.٣٩٥٥	تتوافر لدي الجامعة /الكلية رؤية ورسالة خاصة بها .
ns	.٩٨١	٤.٤٤٦٦	٣.٧٩٧٥	٥.٢٠١٥	تعكس رسالة الجامعة /الكلية شخصيتها ودورها التعليمي والبحثي والمجتمعي .
*	.٩٦٢	٣.٧٥٧٣	٣.٢٤٠٥	٣.٥٢٩٩	هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة الجامعة /الكلية بما يتفق معها .
*	.٩٣٦	٣.٦٤٠٨	٣.٤٠٥١	٤.٠١٤٩	تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقق والقياس.
*	.٩٦٨	٣.٥٤٣٧	٣.٢١٥٢	٣.٦٢٦٩	تم صياغة الأهداف الاستراتيجية من خلال الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي .
*	.٩٤٤	٣.٣٢٠٤	٣.٠١٢٧	٣.٦٠٤٥	توجد مشاركة إيجابية من قبل الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية.
**	.٩٧٧	٣.٣٩٨١	٣.٢١٥٢	٣.٥٢٩٩	تتميز الخطة التنفيذية بقدرتها علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.
*	.٩٦٢	٣.٤٣٦٩	٣.١٥١٩	٣.٦٠٤٥	تظهر الخطة التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي .
ns	.٩٩٤	٣.٢٦٢١	٣.٠٨٨٦	٣.٢٤٦٣	هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية.
**	.٩٧٧	٣.٣٠١٠	٢.٩٨٧٣	٣.٣٤٣٣	تتميز الخطة التنفيذية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ .
*	.٩٦٧	٢.٩٢٢٣	٣.١٥١٩	٣.٣٢٨٤	تتميز الخطة التنفيذية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم .
ns	.٩٨٨	٢.٩٨٠٦	٢.٩١١٤	٣.١٣٤٣	تتميز الخطة التنفيذية بمراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي

المعنى مستوى	معامل التما يز	الوسط الحسابي			متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بين الجامعات الحكومية
		جامعة كفر الشيخ	جامعة طنطا	جامعة القاهرة	
					إجراءات خاصة بإدارة المخاطر .
ns	.٩٨٨	٣.٢٢٣٣	٣.١٨٩٩	٣.٣٩٥٥	تتميز الخطة التنفيذية بالمرونة لتتوافق مع التغيرات البيئية
ns	.٩٨٤	٣.٣٠١٠	٣.٢٧٨٥	٣.٥٥٢٢	يتم ترجمة الخطة التنفيذية إلى ميزانية مالية تقديرية .
*	.٨٢٣	٢.٦٢١٤	٣.٠٦٣٣	٣.٦١١٩	تبرز الاستراتيجية بوضوح السمات المميزة الجامعة /الكلية ودورها في المجتمع .
*	.٩٢٧	٣.٢٨١٦	٣.٠٢٥٣	٣.٦١٩٤	هناك إقبال من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة /الكلية .
*	.٨٦٢	٣.٢٤٢٧	٢.٩٤٩٤	٣.٧٤٦٣	تنفرد الجامعة /الكلية بتقديم برامج تعليمية مميزة .
*	.٩٠٥	٣.٦٠١٩	٣.٦٤٠٥	٣.٦٩٤٠	تحظى الجامعة /الكلية بمكانة علمية رفيعة علي المستوي الأقليمي والعالمي .

\*\* دالة أحصائية عند ٠.٠٥ ، \* دالة أحصائية عند ٠.٠١ طبقاً لأختبار .F ، (ns) غير دالة أحصائية طبقاً لأختبار .F.

#### ◀ الوضع التنافسي :

- هناك إقبال من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة /الكلية .
- تحظى الجامعة /الكلية بمكانة علمية رفيعة علي المستوي الأقليمي والعالمي .
- تنفرد الجامعة /الكلية بتقديم برامج تعليمية مميزة .
- تبرز الاستراتيجية بوضوح السمات المميزة الجامعة /الكلية ودورها في المجتمع .

#### ج- بروفيل تصويري مقارن للجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة علي أساس ممارسة عناصر التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

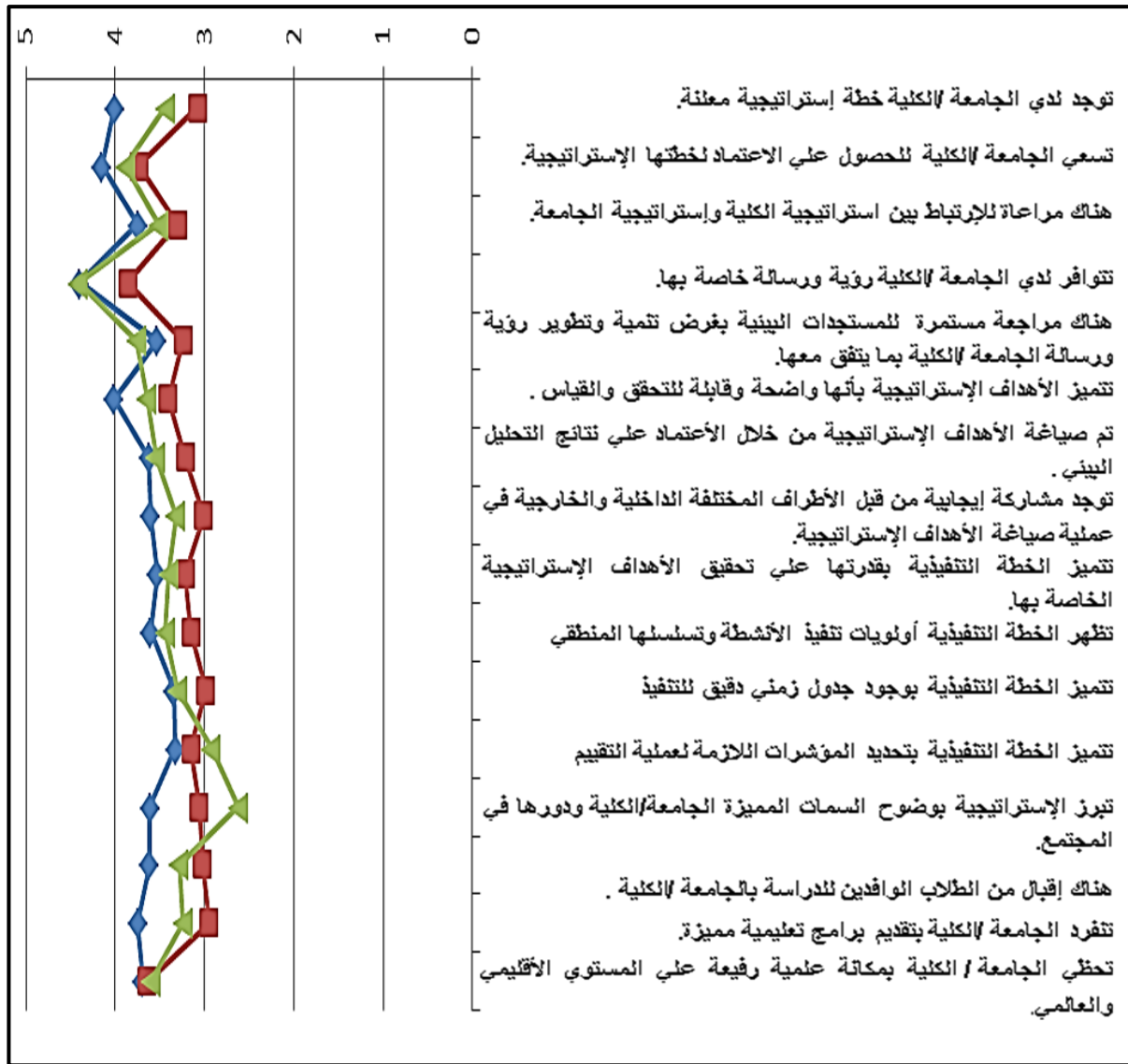
من خلال استخدام الوسط الحسابي<sup>(١)</sup> لأتجاهات مفردات العينة من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات المصرية الحكومية الثلاثة الخاضعة للدراسة بالنسبة لكل عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بين هذه الجامعات ومن خلال علي الاعتماد علي أسلوب تحليل بروفيل Pofile Analysis باستخدام مخرجات تحليل التمايز المتعدد أمكن تصوير بروفيل مقارن للجامعات الثلاثة وذلك كما هو مبين في الشكل (٤-٢) .

حيث أتضح من التصوير المقارن لأتجاهات القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات الثلاثة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي أنها تتفاوت بين عدم الموافقة بدرجة محدودة جداً إلي الموافقة بدرجة كبيرة ، كما يتضح من شكل (٤-٢) أيضاً تمايز جامعة القاهرة بدرجة محدودة عن جامعتي طنطا وكفر الشيخ في جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تقريباً ، ووجود تفاوت بسيط في عدد محدود من الخصائص بين

<sup>١</sup> - تشير قيم الوسط الحسابي للمجموعات ( الجامعات ) وفقاً لمذلولاتها بقائمة الأستقصاء إلي المعاني التالية : من ١ إلي أقل من ١.٥ = عدم الموافقة بشكل مطلق ، ١.٥ إلي أقل من ٢ = عدم الموافقة بدرجة كبيرة جداً ، من ٢ إلي أقل من ٢.٥ = عدم الموافقة بدرجة كبيرة ، من ٢.٥ إلي أقل من ٣ = عدم الموافقة بدرجة محدودة و من ٣ إلي أقل من ٣.٥ = الموافقة بدرجة محدودة ، من ٣.٥ إلي أقل من ٤ = الموافقة بدرجة كبيرة . من ٤ إلي أقل من ٤.٥ = الموافقة بدرجة كبيرة جداً ، من ٤.٥ إلي ٥ = الموافقة التامة .

جامعتي كفر الشيخ وطنطا , وتؤكد هذه النتيجة ما سبق التوصل إليه من نتائج , خاصة وأن نسبة التصنيف الدقيق لمفردات عينة القيادات الجامعية وفقاً لأتجاهاتهم نحو ممارسة إدارة المعرفة لا تزيد عن ٧١.٢% فقط .

شكل رقم (٤-٢)   
 بروفيل تصويرى مقارن لأتجاهات للقيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية   
 نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .



ومن ناحية أخرى فإن التصوير المقارن للجامعات الثلاثة من حيث مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي يؤكد أن ممارسة جامعة القاهرة لجميع عناصر التخطيط الاستراتيجي أعلى من جامعتي كفر الشيخ وطنطا فيما عدا توافر رؤية ورسالة واضحة خاصة بالجامعة والتي تتفوق فيها جامعة كفر الشيخ , وبالنسبة لجامعة طنطا فهي من أقل الجامعات الخاضعة للدراسة تميزاً من حيث ممارساتها للتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وإن كانت تتميز عن

جامعة كفر الشيخ فيما يتعلق بتميز الخطة التنفيذية لديها بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم و قدرة الأستراتيجية علي أن تبرز بوضوح السمات المميزة للجامعة ودورها في المجتمع , أما فيما يتعلق بجامعة كفر الشيخ فيوضح التصوير المقارن أنها تحتل المرتبة الثانية من حيث التميز في ممارسات التخطيط الأستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي وأن أكثر ما يميزها هو وجود رؤية ورسالة واضحة خاصة بها.

#### ❑ ملخص اختبار صحة الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع في هذه الدراسة علي أنه " لا يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الأستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي " . وفي ضوء نتائج التحليل الأحصائي السابق ونتائج اختبار كآ فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة أجمالية أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة أحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الأستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي " , أما من الناحية التفصيلية لكل متغير من متغيرات ممارسات التخطيط الأستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي فإنه طبقاً لنتائج اختبار "ف" عند مستوي معنوية ( ٠.٠١ و ٠.٠٥ ) يمكن القول برفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لـ ١٥ متغير فقط مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود تمايز جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة , وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لـ ٨ متغيرات مما يدل علي عدم وجود تمايز جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة , هذه المتغيرات هي :

- أشتمل التحليل البيئي علي كافة العوامل الهامة في البيئية الداخلية والخارجية .
  - هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة /الكلية.
  - هناك اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية .
  - تعكس رسالة الجامعة /الكلية شخصيتها ودورها التعليمي والبحثي والمجتمعي .
  - هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية .
  - تتميز الخطة التنفيذية بمراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي إجراءات خاصة بإدارة المخاطر .
  - تتميز الخطة التنفيذية بالمرونة لتتوافق مع التغيرات البيئية .
  - يتم ترجمة الخطة التنفيذية إلي ميزانية مالية تقديرية .
- وتري الباحثة أن التباين بين الجامعات من حيث ممارستها للتخطيط الأستراتيجي طبقاً لمعايير

الأعتماد الأكاديمي والتميز الواضح لجامعة القاهرة التي أظهرته النتائج السابقة إنما يرجع إلي أن تفاوت إلتزام هذه الجامعات لمتطلبات الأعتماد الأكاديمي بها وذلك لأختلاف عراقة والضغط علي هذه الجامعات للحصول علي الأعتماد الأكاديمي طبقاً للمتوقع منها طبقاً لمكانة وريادة هذه الجامعات علي المستوي المحلي والأقليمي وتوافر الدعم الحكومي والخبرات الأكاديمية والتواصل مع الهيئة القومية للأعتماد وحجم الميزانيات المخصصة , وقد حصلت العديد من الكليات في جامعة القاهرة ( كلية الصيدلة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - كلية الطب - كلية التمريض - كلية الزراعة ) ومنهم كلية الزراعة وهي أحدي الكليات محل الدراسة في حين لم تحصل أي كلية في كل من جامعتي كفر الشيخ وطنطا التي تتميز بأنخفاض ميزانيتها وسواء بالنسبة للمخصصات الحكومية أو الموارد الذاتية للجامعة .

#### ٤/٥- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الأعتماد الأكاديمي :

يهتم هذا الجزء بالكشف عن مدى الأختلاف بين اتجاهات القيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة طبقاً للفئة التي ينتمون إليها ( القيادات الأكاديمية , القيادات الإدارية ) نحو ممارسات كلاً من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الأعتماد الأكاديمي , وذلك للإجابة علي تساؤلات البحث التالية :

- هل هناك أختلافات بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث أدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ؟
  - هل هناك أختلافات بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث أدراكهم للممارسة الفعلية التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الأعتماد الأكاديمي ؟
- ومن ثم أختبار صحة / عدم صحة الفروض التالية :

- لا توجد أختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة.
  - لا توجد أختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتماد الأكاديمي .
- وقد قامت الباحثة من أجل تحقيق ذلك بتطبيق أسلوب الوصف الأحصائي بأستخدام كل من الوسط الحسابي ( كمقياس للنزعة المركزية ) والانحراف المعياري ( كمقياس للتشتت ) , بالإضافة إلى أختبار " ت " لعينتين مستقلتين وذلك علي النحو التالي :

#### ١/٤/٥- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة :

ويوضح جدول (٤ - ٢٤) نتائج تطبيق أسلوب الوصف الأحصائي بأستخدام كل من الوسط

الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت) ، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين التي أعمدت الباحثة عليه لتحديد الاختلافات بين اتجاهات القيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة طبقاً للفئة التي ينتمون إليها : القيادات الأكاديمية (١٠٤ قائد) و القيادات الإدارية (٢١٢ قائد) ، وذلك نحو ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة ، تصنيف وتخزين المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة) مأخوذة بشكل أجمالي، ونحو كل متغير علي حده .

وتؤكد نتائج جدول (٤- ٢٤) علي وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو كلاً من : (تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة) كلاً علي حدة حيث أن قيم اختبار "ت" المحسوبة (-٢.٣٦٩ ، ٢.١١٣ ، ٢.٤٧٧) معنوية عند مستوي دلالة أحصائية ٥% ، وذلك لأن قيم مستوي الدلالة المقابل لقيم اختبار "ت" لم تتعدى (٠.٠٥) .

كما تؤكد النتائج أيضاً علي عدم وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية بالإضافة إلي ممارسات ( تصنيف وتخزين المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة) .

#### جدول (٤- ٢٥)

الاختلافات بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة نحو ممارسات إدارة المعرفة .

مستوي الدلالة	اختبار "ت"	الوصف الأحصائي		الفئة القيادية	ممارسات إدارة المعرفة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.٠١٨**	٢.٣٦٩-	.٦٧٣٥٥	٣.٣٦٠٦	الأكاديمية	■ تشخيص المعرفة .
		.٦٣٧٧٧	٣.٥٤٤٨	الإدارية	
.٠٣٥**	٢.١١٣	.٤٣٩١٣	٣.٩٠٥٢	الأكاديمية	■ إنشاء وتطوير المعرفة .
		.٦١٤٣٠	٣.٧٦٢٨	الإدارية	
.٠٥١	١.٩٥٩	.٦٣٨٢٧	٣.٦٤٧٤	الأكاديمية	■ تصنيف وتخزين المعرفة .
		.٨٢٥٧٧	٣.٤٦٧٠	الإدارية	
.٠١٤**	٢.٤٧٧	.٤٩٦٧٢	٣.٩٠٣٨	الأكاديمية	■ النشر والمشاركة في المعرفة .
		.٦٣١٠٧	٣.٧٢٨٨	الإدارية	
.٢٢٣	١.٢٢٢	.٤٥٠٦٠	٣.٦١٢٢	الأكاديمية	■ استخدام وتطبيق المعرفة .
		.٩٢٢٧٦	٣.٤٩٥٣	الإدارية	
.١٧٢	١.٣٧٠	.٣٦٥٠٨	٣.٦٨٥٩	الأكاديمية	■ إدارة المعرفة
		.٥٨٧٦١	٣.٥٩٩٧	الإدارية	

\*\* دلالة أحصائية عند مستوي معنوية ٥% وفقاً لاختبار "ت" .

ويشير الوصف الأحصائي الوارد بالجدول (٤ - ٢٤) أن هذه الأختلافات لصالح القيادات الأكاديمية بالنسبة لأغلب المتغيرات محل الأختلاف (أنشاء وتطوير المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة ) حيث بلغت قيم الوسط الحسابي لأتجاهات القيادات الأكاديمية لهم ( ٣.٩٠٣٨ , ٣.٩٠٥٢ ) , وذلك في مقابل ( ٣.٧٦٢٨ , ٣.٧٢٨٨ ) لنفس المتغيرات علي التوالي لقيم الوسط الحسابي لأتجاهات القيادات الإدارية والتي لم تتفوق إلا في ممارسة تشخيص المعرفة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها ٣.٥٤٤٨ مقابل ٣.٣٦٠٦ للقيادات الأكاديمية .

### ■ ملخص اختبار صحة الفرض الخامس :

ينص الفرض الخامس في هذا البحث علي أنه " لا توجد أختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث أتجاهاتهم التقويمية نحو الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة " , وفي ضوء نتائج التحليل الأحصائي السابق ونتائج اختبار " ت " فإنه يجب قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل مأخوذ بصورة أجمالية مما يعني أنه لا توجد أختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث أتجاهاتهم التقويمية نحو الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

أما من الناحية التفصيلية لكل متغير من متغيرات ممارسات إدارة المعرفة فإنه طبقاً لنتائج اختبار "ت" عند مستوي معنوية ( ٠.٠٥ ) يمكن القول برفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لـ ٣ متغير فقط مأخوذة بصورة فردية وذلك لوجود أختلاف جوهري بين أتجاهات القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية نحو الممارسة الفعلية فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة ( وهي : تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة ) , وقبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لـ متغيرين هما : تصنيف وتخزين المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة , مما يدل علي عدم وجود أختلاف جوهري بين أتجاهات القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية نحو الممارسة الفعلية فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة .

وتري الباحثة أن وجود أختلافات بين القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية نحو ممارسات (تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة) إنما يرجع إلي أختلاف المستوي التعليمي لهم وطبيعة عمل كل منهم , أما فيما يتعلق بتفوق القيادات الأكاديمية بالنسبة لممارساتي أنشاء وتطوير المعرفة والنشر والمشاركة في المعرفة إنما يرجع لطبيعة عمل القيادات الأكاديمية كباحثين أكاديميين وما تفرضه من أهمية أنشاء وتطوير المعارف بالإضافة إلي النشر والذي يعد مطلب أساسي من متطلبات الترقى في الكادر الوظيفي الأكاديمي .



٢/٤/٥ - اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي :

ويوضح جدول (٤ - ٢٥) نتائج تطبيق أسلوب الوصف الأحصائي بأستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) و ( الانحراف المعياري كمقياس للتشتت ) ، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين التي أعتمدت الباحثة عليه لتحديد مدي وجود أختلافات جوهرية بين اتجاهات القيادات العاملة بالجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة طبقاً للفئة التي ينتمون إليها (القيادات الأكاديمية ، القيادات الإدارية ) وذلك نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي والتي تشمل كلاً من: [ الخطة الاستراتيجية ( بما تتضمنه من التحليل البيئي ، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية ، الخطة التنفيذية ) و الوضع التنافسي للمنظمة ] مأخوذة بشكل أجمالي، ونحو كل متغير علي حده .

جدول (٤-٢٦)

الأختلافات بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي

مستوي الدلالة	أختبار "ت"	الوصف الأحصائي		الفئة القيادية	ممارسات إدارة المعرفة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.٠٠٠*	٩.١٣٢	.٦٦٧٣٥	٤.٠١٢٨	الأكاديمية	■ الخطة الاستراتيجية وتشمل: ١- التحليل البيئي .
		.٨٢١٠٠	٣.١٦٦٧	الإدارية	
.٠٠٠*	٦.٠٥٧	٢.٤١٣٥٩	٤.٨٩٧٤	الأكاديمية	٢- الرؤية والرسالة.
		.٩٠٦٥٣	٣.٧٥٩٤	الإدارية	
.٠٠٠*	٧.٢٥٢	.٦٠٩٠٣	٤.٠١٢٨	الأكاديمية	٣- الأهداف الاستراتيجية .
		.٩٠٨٦٠	٣.٢٩٨٧	الإدارية	
.٠٠٠*	٦.٤٤٢	.٥٢٦٣١	٣.١٥٧٥	الأكاديمية	٤- الخطة التنفيذية .
		.٦٤٨١٥	٢.٦٨٦٣	الإدارية	
.٠٠٠*	٩.٠٨٣	.٧٩٥٧١	٤.٠٢٠١	الأكاديمية	الخطة الاستراتيجية بصورة أجمالية .
		.٦٩٣٦٤	٣.٢٢٧٨	الإدارية	
.٦١١	٥.٩-	.٥٣٠٨٨	٣.٣١٧٣	الأكاديمية	■ الوضع التنافسي .
		.٧٦٣٥٤	٣.٣٥٩٧	الإدارية	
.٠٠٠*	٨.٠٣٩	.٦٧٣٠٥	٣.٨٧٩٦	الأكاديمية	التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي
		.٦٣٨٢٣	٣.٢٥٤٢	الإدارية	

\* دلالة أحصائية عند مستوي ١% وفقاً لأختبار "ت" .

وتؤكد نتائج جدول (٤-٢٥) علي وجود أختلافات ذات دلالة أحصائية بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية بالإضافة إلي الخطة الاستراتيجية وما تتضمنه من ممارسات ( التحليل البيئي ، الرؤية والرسالة ، الأهداف الاستراتيجية ،

الخطة التنفيذية ) كلاً علي حدة , حيث أن قيم اختبار " ت " المحسوبة لهم علي التوالي هي : ( ٩.١٣٢ , ٦.٠٥٧ , ٧.٢٥٢ , ٦.٤٤٢ , ٩.٠٨٣ , ٥٠٩.- ) وكلها معنوية عند مستوي دلالة أحصائية ١% , وذلك لأن قيم مستوي الدلالة المقابل لقيم اختبار "ت" لم تتعدى ( ٠.٠١ ) , كما تؤكد النتائج أيضاً أن عدم وجود اختلافات ذات دلالة أحصائية بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو ممارسة الوضع التنافسي .

ويشير الوصف الأحصائي الوارد بالجدول ( ٤-٢٥ ) أن هذه الاختلافات لصالح القيادات الأكاديمية بالنسبة لكل المتغيرات محل الاختلاف ( التخطيط الاستراتيجي بصورة أجمالية والخطة الاستراتيجية وما تتضمنه من ممارسات التحليل البيئي , الرؤية والرسالة , الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية كلاً علي حدة ) حيث بلغت قيم الوسط الحسابي لاتجاهات القيادات الأكاديمية لهم ( ٤.٠١٢٨ , ٤.٨٩٧٤ , ٤.٠١٢٨ , ٣.١٥٧٥ , ٤.٠٢٠١ , ٣.٣١٧٣ ), وذلك في مقابل ( ٣.١٦٦٧ , ٣.٧٥٩٤ , ٣.٢٩٨٧ , ٢.٦٨٦٣ , ٣.٢٢٧٨ , ٣.٣٥٩٧ ) للقيادات الإدارية لنفس المتغيرات علي التوالي.

#### ■ ملخص اختبار صحة الفرض السادس :

ينص الفرض السادس في هذا البحث علي أنه " لا توجد اختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي " , وفي ضوء نتائج التحليل الأحصائي السابق ونتائج اختبار " ت " فإنه يجب رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذ بصورة أجمالية مما يعني أنه توجد اختلافات ذات دلالة أحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .

أما من الناحية التفصيلية لكل متغير من متغيرات ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي فإنه طبقاً لنتائج اختبار "ت" عند مستوي معنوية ( ٠.٠١ ) يمكن القول برفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بالنسبة لكل المتغيرات مأخوذة بصورة فردية فيما عدا ممارسة الوضع التنافسي وذلك لوجود اختلاف جوهري بين اتجاهات القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية نحو الممارسة الفعلية فيما يتعلق بكل متغير من هذه المتغيرات علي حدة والتي تتمثل في الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من ممارسات (التحليل البيئي , الرؤية والرسالة , الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية ) , وعدم وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية نحو الممارسة الفعلية للوضع التنافسي.

وتري الباحثة أن وجود مثل هذه الاختلافات الجوهرية نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي بين القيادات الأكاديمية والإدارية إنما يرجع لاختلاف طبيعة عمل وأهتمامات كل منهم , أما فيما يتعلق بتفوق

القيادات الأكاديمية إنما يرجع إلي أنهم من تقع عليهم قيادة العملية التخطيطية وبالتالي مسئولية التخطيط , كما أنهم أكثر فهماً وإدارياً لأهمية الاعتماد الأكاديمي ومكانته الأدبية والعلمية , بالإضافة إلي ما يعود عليهم من منافع معنوية ومادية وأدبية نتيجة لحصول مؤسساتهم التعليمية علي هذا الاعتماد لذلك فهم أكثر اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم معايير الاعتماد الأكاديمي .

كما ترى الباحثة أيضاً أن عدم وجود أختلاف جوهري بين كل من القيادات الأكاديمية والإدارية فيما يتعلق بالوضع التنافسي إنما يرجع إلي أن مقدار مكانة ووضع المؤسسة التنافسي إنما هو حقيقة محددة يعلمها جميع العاملين بأختلاف فئاتهم , كما أن السعي لتحقيق زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة إنما يتوقف بصورة رئيسية علي درجة الإلتناء الوظيفي وليس علي فئة معينة .

## ٦- خلاصة الفصل :

تناول الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها نتيجة أختبار فروض الدراسة وتحليل نتائجها حيث استعرضت الباحثة بالتفصيل نتائج التحليل الأحصائي وذلك بعد التحقق من صلاحية مقاييس الدراسة وجاهزيتها للتحليل من خلال أختبار الصدق والثبات ، كما عرضت لمعدلات استجابة القيادات الأكاديمية والإدارية محل الدراسة .

وقد بدأت الباحثة بتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية وذلك من خلال أختبار الفرض الأول حيث أشارت النتائج إلي قبول هذا الفرض بما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة أحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة (الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) والممارسة الفعلية لإدارة المعرفة مأخوذة بصورة أجمالية حيث اتضح وجود ٦ متغيرات فقط (من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة ) تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية , أما من الناحية التفصيلية فقد أفادت نتائج تحليل الأنحدار التدريجي أنه من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة يوجد هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تشخيص المعرفة , كما يوجد ٧ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة , و يوجد ٤ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة , ويوجد ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة , ويوجد ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة .

وأكدت نتائج الدراسة الميدانية أيضاً معنوية العلاقة الطردية بين ممارسات إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي مأخوذ بصورة أجمالية , وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني للدراسة حيث اتضح أنه من بين ١٩ متغيراً تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة

يوجد ١٢ متغيراً فقط تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي مأخوذ بصورة أجمالية ، أما من الناحية التفصيلية فقد أوضحت النتائج وجود ١٣ متغير تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة التحليل البيئي ، ووجود ٧ متغيرات تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، ووجود ١١ متغيراً تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الأهداف الاستراتيجية ، ووجود ١٢ متغير تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الخطة التنفيذية ، ووجود ١٠ متغيرات تتمتع بعلاقة طردية ذات دلالة أحصائية بينها وبين ممارسة الوضع التنافسي .

ومن ناحية أخرى ، اختبرت الدراسة التمايز بين الجامعات المصرية فيما يتعلق بالممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ( الفرض الثالث للدراسة ) ، وفيما يتعلق بممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ( الفرض الرابع للدراسة ) ، قد أشارت النتائج إلي وجود تمايز جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ، وقد تم التحقق من هذا التمايز حيث وجد ١٣ متغيراً فقط ( من بين ١٩ متغيراً ) تمثل متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة ، كما اتضح أيضاً وجود تمايز جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، وقد تم التحقق من هذا التمايز حيث وجد ١٥ متغيراً فقط ( من بين ٢٣ متغيراً ) تمثل متغيرات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة .

أما فيما يتعلق بمدى وجود اختلافات بين كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث أدراكهم لكلاً من : الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ( الفرض الخامس للدراسة ) وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ( الفرض السادس للدراسة ) ، فقد أشارت النتائج إلي وجود اختلافات جوهرياً بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو كل ممارسات إدارة المعرفة فيما عدا ممارستي (تصنيف وتخزين المعرفة ، استخدام وتطبيق المعرفة ) ، ووجود اختلافات جوهرياً بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية نحو كل ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي فيما عدا ممارسة الوضع التنافسي

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

١. مقدمة .

٢. نتائج الدراسة :

- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.
- العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية.
- ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من : إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي .
- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

٣. التوصيات .

٤. بحوث مستقبلية .

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

### ١- مقدمة :

يهتم هذا الفصل بتناول النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية حيث ستعرض الباحثة لملمخص لأهم النتائج المتعلقة بكلاً من : التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية , و تحديد نوع وقوة العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , هذا بالإضافة إلي النتائج المتعلقة بالكشف عن التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة من حيث ممارستها لكلاً من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي , والتعرف علي الأختلافات بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بهذه الجامعات نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

كما سوف يتضمن هذا الفصل أيضاً بعض التوصيات التي رأت الباحثة أهميتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج لتدعيم توجه الجامعات المصرية نحو إدارة المعرفة وزيادة قدرة هذا الأسلوب الإداري علي تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بالإضافة إلي إقتراح بعض البحوث المستقبلية المتعلقة بمجال الدراسة .

### ٢- نتائج الدراسة :

توصلت الباحثة من خلال التحليل الأحصائي للبيانات الأولية التي تم تجميعها خلال الدراسة الميدانية إلي العديد من النتائج , وفيما يلي عرض لأهم ما تم التوصل إليه من نتائج :

#### ١/٢- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية المصرية.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي تتعلق العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) (متغيرات مستقلة) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بصورة إجمالية ولكل متغير علي حدة (متغير تابع) , حيث تتلخص أهم النتائج فيما يلي:

#### ١/١/٢- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بصورة إجمالية:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا )

والممارسة الفعلية لإدارة المعرفة مأخوذة بصورة أجمالية ، حيث أتضح أنه من بين ٩ متغيرات تمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية .

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن زيادة فاعلية إدارة المعرفة بصورة إجمالية في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلباتها الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيها وهي ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

- **الثقافة التنظيمية :** وذلك من خلال تدعيم ثقافة تهتم بالاستجابة للشكاوي وحلها في الوقت المناسب ، التشجيع علي التفاوض والمشاركة في اتخاذ القرار ، سيادة روح التعاون والعمل بروح الفريق .
- **تكنولوجيا المعلومات:** وذلك من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات ، والعمل علي تواجد شبكة اتصالات فعالة .
- **دعم الإدارة العليا:** وذلك من خلال دعم الإدارة العليا لأنشطة البحوث والتطوير .

#### ٢/١/٢- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تشخيص المعرفة :

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( وهي : الثقافة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات ، دعم الإدارة العليا ) وممارسة تشخيص المعرفة ، حيث أتضح أنه من بين ٩ متغيرات تُمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة تشخيص المعرفة .

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن زيادة فاعلية ممارسة تشخيص المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيها وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

- **الثقافة التنظيمية :** وذلك من خلال تدعيم ثقافة تهتم بالاستجابة للشكاوي وحلها في الوقت المناسب ، التشجيع علي التفاوض والمشاركة في اتخاذ القرار ، سيادة روح التعاون والعمل بروح الفريق .
- **تكنولوجيا المعلومات:** وذلك من خلال توفير التسهيلات التكنولوجية التي تُسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .

▪ دعم الإدارة العليا: وذلك من خلال دعم الإدارة العليا لأنشطة البحوث والتطوير، والعمل على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

### ٣/١/٢- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وممارسة إنشاء وتطوير المعرفة , حيث أتضح أنه من بين ٩ متغيرات تُمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٦ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ومتغير واحد يرتبط بعلاقة عكسية معنوية بينه وبين ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة .

وتري الباحثة أنه بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن زيادة فاعلية ممارسة إنشاء وتطوير المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيها وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

▪ **الثقافة التنظيمية :** وذلك من خلال تدعيم ثقافة تهتم بالاستجابة للشكاوي وحلها في الوقت المناسب , سيادة روح التعاون والعمل بروح الفريق , التشجيع على التفاوض والمشاركة في اتخاذ القرار .

▪ **تكنولوجيا المعلومات:** وذلك من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات , وشبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل وأستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.

▪ **دعم الإدارة العليا:** وذلك من خلال العمل على توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .

### ٤/١/٢- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وممارسة تصنيف وتخزين المعرفة, حيث أتضح أنه من بين ٩ متغيرات تُمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٣ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ومتغير واحد يرتبط بعلاقة عكسية معنوية بينه وبين ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة.



وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن زيادة فاعلية ممارسة تصنيف وتخزين المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيها وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

- **الثقافة التنظيمية :** وذلك من خلال تدعيم ثقافة تهتم بالاستجابة للشكاوي وحلها في الوقت المناسب.
- **تكنولوجيا المعلومات:** وذلك من خلال توفير شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
- **دعم الإدارة العليا:** وذلك من خلال دعم الإدارة العليا لأنشطة البحوث.

#### ٥/١/٢- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وممارسة النشر والمشاركة في المعرفة , حيث أتضح أنه من بين ٩ متغيرات تُمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٥ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ومتغير واحد يرتبط بعلاقة عكسية معنوية بينه وبين ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة.

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن زيادة فاعلية ممارسة النشر والمشاركة في المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيها وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

- **الثقافة التنظيمية :** وذلك من خلال تدعيم ثقافة تهتم بالاستجابة للشكاوي وحلها في الوقت المناسب.
- **تكنولوجيا المعلومات:** وذلك من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات , وشبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.
- **دعم الإدارة العليا:** وذلك من خلال عمل الإدارة عليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة , ودعم الإدارة العليا لأنشطة البحوث.

## ٦/١/٢- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وممارسة استخدام وتطبيق المعرفة, حيث أتضح أنه من بين ٩ متغيرات تُمثل متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ٥ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية ومتغير واحد يرتبط بعلاقة عكسية معنوية بينه وبين ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة.

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن زيادة فاعلية ممارسة استخدام وتطبيق المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيها وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لمتطلبات إدارة المعرفة) تتمثل في :

- **الثقافة التنظيمية :** وذلك من خلال تدعيم ثقافة تهتم بالاستجابة للشكاوي وحلها في الوقت المناسب , وسيادة روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين.
- **تكنولوجيا المعلومات:** وذلك من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
- **دعم الإدارة العليا:** وذلك من خلال عمل الإدارة عليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة , ودعم الإدارة العليا لأنشطة البحوث.

وترى الباحثة أن وجود علاقة عكسية بين مشاركة العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب وبين ممارسات (أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) وهي علاقة غير منطقية , قد يرجع إلي أن مشاركة العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب ضعيفة جداً أو منعدمة في الجامعات المصرية الحكومية وبالتالي جاءت العلاقة عكسية لأن التقييم القيادات الأكاديمية والأدارية لها ضعيف بالمقارنة لتقييمهم لممارسات إدارة المعرفة في هذه الجامعات , أوقد يرجع إلي أنهم يروا أن طبقاً لثقافة المجتمع المصري فإن المشاركة سوف تحدث تضارب في الآراء أو أن العاملين ليسوا علي دراية جيدة لإحتياجاتهم التدريبية .

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج الفرض الأول للدراسة فإنه يمكن زيادة فاعلية إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال الأهتمام بتوفير متطلباتها والتي تتضمن بث ثقافة داعية للتشارك المعرفي , والعمل علي توفير وسائل وادوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتوفير كوادر بشرية مؤهلة للتعامل معها , هذا بالإضافة إلي توفير الدعم الكافي لهذا الأسلوب الإداري من قبل الإدارة العليا .

## ٢/٢ - العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الحكومية المصرية.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي تتعلق العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) (متغيرات مستقلة) وبين الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة إجمالية ولكل متغير علي حدة (متغير تابع) , حيث تتلخص أهم النتائج فيما يلي:

### ١/٢/٢ - العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية :

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية , حيث أتضح أنه من بين ١٩ متغيرات تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغيراً فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية .

وتري الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن تحسين تقييم ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال تحسين أداء ممارسات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيه وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

#### ● تشخيص المعرفة:

- تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
- التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي تويرها .

#### ● إنشاء وتطوير المعرفة:

- تشجيع الجامعة /الكلية للمشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .

- تشجيع إدارة الجامعة /الكلية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الأبتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
- **تصنيف وتخزين المعرفة:**
- توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
- تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار
- **النشر والمشاركة في المعرفة:**
- فيما عدا المعلومات السرية , يتم تبادل المعلومات بين العاملون بشكل ودي دون الحاجة لإنظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .
- الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
- تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .
- **أستخدام وتطبيق المعرفة :**
- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في أخذ القرارات وتطوير العمل .

## ٢/٢/٢- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , أستخدم وتطبيق المعرفة) والتقييم العام لممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , حيث أتضح أنه من بين ١٩ متغيرات تُمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٣ متغيراً فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن تحسين تقييم التحليل البيئي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال تحسين أداء ممارسات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيه وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

● **تشخيص المعرفة:**

- تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
  - التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .
- **أنشاء وتطوير المعرفة:**
- تشجيع الجامعة /الكلية للمشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
  - أشتراك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .
  - أعتبر التواصل المباشر كأهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.

- تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .

● **تصنيف وتخزين المعرفة:**

- بوفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .
  - تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .
  - الإهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
- **النشر والمشاركة في المعرفة:**

- تمكين العاملين والطلاب من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.
- فيما عدا المعلومات السرية , يتم تبادل المعلومات بين العاملون بشكل ودي دون الحاجة لإننتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .

● **أستخدام وتطبيق المعرفة :**

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة .
- الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في أأخذ القرارات وتطوير العمل .

٣/٢/٢- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الأعتامد الأكاديمي:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , أستخدم وتطبيق المعرفة) والتقييم العام لممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الأعتامد الأكاديمي , حيث أأضح أنه من بين ١٩ متغيرات تُمثل ممارسات إدارة المعرفة

الخاضعة للدراسة هناك ٧ متغيرات فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وتري الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن تحسين تقييم ممارسة الرؤية والرسالة وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال تحسين أداء ممارسات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيه وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

#### ● تشخيص المعرفة:

- تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .

#### ● تصنيف وتخزين المعرفة:

- الإهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .

#### ● النشر والمشاركة في المعرفة:

- فيما عدا المعلومات السرية , يتم تبادل المعلومات بين العاملون بشكل ودي دون الحاجة

لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .

- الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني,

العرض التلفزيوني, المواقع الإلكترونية .

- تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الأتصالات والاجتماعات ,

التقارير الرسمية .

#### ● استخدام وتطبيق المعرفة :

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

- الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات

وتطوير العمل .

٤/٢/٢ - العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , أنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) والتقييم العام لممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , حيث أتضح أنه من بين ١٩ متغيرات تُمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١١ متغيراً فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وتري الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن تحسين تقييم ممارسة الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال تحسين أداء ممارسات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيه وهي (مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

● **تشخيص المعرفة:**

- التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

● **أنشاء وتطوير المعرفة:**

- إعتبار التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.

- تشجيع الجامعة /الكلية للمشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .

- تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .

● **تصنيف وتخزين المعرفة:**

- تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .

- توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .

● **النشر والمشاركة في المعرفة:**

- تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الأتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .

- فيما عدا المعلومات السرية, يتم تبادل المعلومات بين العاملون بشكل ودي دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .

- الأعتداع علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .

● **أستخدام وتطبيق المعرفة :**

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.

- عمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة.

## ٥/٢/٢- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) والتقييم العام لممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , حيث أضح أنه من بين ١٩ متغيرات تمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغيراً فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وتري الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن تحسين تقييم ممارسة الخطة التنفيذية وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال تحسين أداء ممارسات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيه وهي ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

### ● تشخيص المعرفة:

- تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .
- التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

### ● إنشاء وتطوير المعرفة:

- تشجيع إدارة الجامعة /الكلية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.
- تشجيع الجامعة /الكلية للمشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- إجراء تحديث مستمر لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
- تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية .

### ● تصنيف وتخزين المعرفة:

- تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأخذ القرار .
- توفير قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .

### ● النشر والمشاركة في المعرفة:

- الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .



● استخدام وتطبيق المعرفة :

- تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- عمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة
- الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .

٦/٢/٢- العلاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية الحكومية وبين التقييم العام لممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي:

أكدت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية الحكومية ( وهي : تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , تصنيف وتخزين المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) والتقييم العام لممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , حيث أتضح أنه من بين ١٩ متغيرات تُمثل ممارسات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة هناك ١٢ متغيراً فقط تتمتع بعلاقة طردية معنوية بينها وبين ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

وترى الباحثة أنه بناء علي ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن تحسين تقييم ممارسة الوضع التنافسي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للدراسة من خلال تحسين أداء ممارسات إدارة المعرفة الأكثر تفسيراً للتغيرات التي تحدث فيه وهي ( مرتبة وفقاً لأهميتها النسبية في المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة) تتمثل في :

● تشخيص المعرفة:

- التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .

● إنشاء وتطوير المعرفة:

- إجراء تحديث مستمر للقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.
- تشجيع الجامعة /الكلية للمشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .
- تميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .

● تصنيف وتخزين المعرفة:

- الإهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .
- تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار.

● النشر والمشاركة في المعرفة:

- الأعتداع علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .
- تمكين العاملين والطلاب من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.

● استخدام وتطبيق المعرفة :

- الاستفادة من آراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .
- عمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيط.

٣/٢- ممارسات الجامعات الحكومية المصرية لكلاً من : إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتداع الأكاديمي .

أثبتت الدراسة مجموعة من النتائج التي تتعلق بالتمايز بين الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من حيث ممارستها لإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الأعتداع الأكاديمي ، حيث تتلخص هذه النتائج فيما يلي :

١/٣/٢- التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بممارسات إدارة المعرفة:

أوضحت نتائج الدراسة وجود تمايز حقيقي بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة وإن كان يعتبر هذا التمايز ذو درجة ضعيفة .

وترى الباحثة أن وجود هذا التمايز الضعيف بين الجامعات وكونه لصالح جامعة القاهرة إنما يعني أن هناك قناعة من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية بهذا حيث تميل هذه الأتجاهات لصالح جامعة القاهرة لجميع عناصر إدارة المعرفة فيما عدا قيامها بالتحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً والعمل علي توفيرها والتي تتفوق فيها جامعة كفر الشيخ , وبالنسبة لجامعة طنطا فهي تتشابه إلي حداً ما مع جامعة كفرالشيخ في أغلب ممارسات إدارة المعرفة إلا أن أكثر ما يميزها هو تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الأتصال التنظيمية الرسمية وبكميات كبيرة من خلال وسائل متعددة مثل الأتصالات والاجتماعات والتقارير الرسمية , في حين أن أكثر ما يميز جامعة كفر الشيخ عن جامعة طنطا وبدرجة ملحوظة هو تمكن العاملين والطلاب من الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر وقواعد البيانات التي توفرها الجامعة , هذا بالإضافة إلي عدد من الممارسات الأخرى هي : العمل علي الاستفادة بالخبرات العلمية لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة

، وتحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية ، التحديد المستمر للمعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً والعمل علي توفيرها .

وتري الباحثة أن وجود هذا التمايز الضعيف بين الجامعات التي أوضحت النتائج السابقة يرجع إلي أن وزارة التعليم العالي تُلزم الجامعات بقواعد وإجراءات ثابتة فيما يتعلق بالمعلومات والمعارف ، حيث تحدد الوزارة شكل ونوعية التقارير والمعارف بالجامعات ، كما تحدد أيضاً مسارها و قواعد تداولها عبر الهيكل التنظيمي ، هذا بالإضافة إلي أن الأشتراك في قواعد البيانات وشكل وتنظيم وتخزين البيانات يكون وفقاً لنماذج وبرامج موحدة ، هذا بالإضافة إلي التشابه الكبير في الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات المصرية الحكومية و التي تُهيمن على أسلوب تفكير و طريقة تصرف العاملين داخل هذه الجامعات لذا نجد أن هناك ١٣ متغيراً فقط ( من بين ١٩ متغيراً ) تُمثل متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة ، ويمكن توضيح عناصر التمييز / عدم التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة من خلال الجدول التالي :

#### جدول (٥-١)

عناصر التمييز / عدم التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة طبقاً لممارسات إدارة المعرفة .

المتغيرات الرئيسية لإدارة المعرفة	متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة	متغيرات إدارة المعرفة التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة
تشخيص المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .</li> <li>• يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .</li> </ul>	
أنشاء وتطوير المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.</li> <li>• يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الاتصال التنظيمية الرسمية .</li> <li>• تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة وعقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية.</li> <li>• تشترك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .</li> <li>• تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.</li> <li>• يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.</li> </ul>

<p>متغيرات إدارة المعرفة التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة</p>	<p>متغيرات إدارة المعرفة الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة</p>	<p>المتغيرات الرئيسية لإدارة المعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لإنتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .</li> <li>• يتم الاعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل البريد الإلكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .</li> <li>• يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.</li> </ul>	<p>النشر والمشاركة في المعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .</li> <li>• يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل وأتخاذ القرار</li> </ul>	<p>تصنيف وتخزين المعرفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في أتخاذ القرارات وتطوير العمل .</li> <li>• تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.</li> </ul>	<p>أستخدام وتطبيق المعرفة</p>

## ١/٣/٢- التمايز بين الجامعات الحكومية المصرية فيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

توصلت نتائج الدراسة إلي وجود تمايز حقيقي بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وإن كان يعتبر هذا التمايز ذو درجة ضعيفة .

وتري الباحثة يرى الباحث أن وجود هذا التمايز الضعيف الحقيقي بين الجامعات وكونه لصالح جامعة القاهرة ، إنما يعني زيادة قناعة القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات بتمايز جامعة القاهرة بدرجة محدودة عن جامعتي طنطا وكفر الشيخ في جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي تقريباً ، ووجود تفاوت بسيط في عدد محدود من الخصائص بين جامعتي كفر الشيخ وطنطا ،

وتري الباحثة أن التمايز بين الجامعات من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي والتميز الواضح لجامعة القاهرة التي أظهرته النتائج السابقة إنما يرجع إلي أن تفاوت التزام هذه الجامعات لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بها وذلك لأختلاف عراقة والضغط علي هذه الجامعات للحصول علي الاعتماد الأكاديمي طبقاً للمتوقع منها طبقاً لمكانة وريادة هذه الجامعات علي المستوي المحلي والأقليمي وتوافر الدعم الحكومي والخبرات الأكاديمية والتواصل مع الهيئة القومية للاعتماد وحجم الميزانيات المخصصة ، وقد حصلت العديد من الكليات في جامعة القاهرة ( كلية الصيدلة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - كلية الطب - كلية التمريض - كلية الزراعة ) ومنهم كلية الزراعة وهي أحدي الكليات محل الدراسة في حين لم تحصل أي كلية في كل من جامعتي كفر الشيخ وطنطا التي تتميز بأنخفاض ميزانيتها سواء بالنسبة للمخصصات الحكومية أو الموارد الذاتية للجامعة .

كما تري الباحثة أن وجود هذا التمايز بدرجة محدودة إنما يرجع إلي أشتراك الجامعات المصرية الحكومية في عدد من السمات أهمها تركيز معظم القيادات الجامعية علي تنفيذ اللوائح و القوانين بشكل أكبر من تركيزهم علي التطوير و التحسين و الابتكار و الإبداع ، لذا يأتي التخطيط بشكل صوري دون دراسة فعلية للواقع ، حيث عادةً ما يكون مجرد تقليد لخطط المؤسسات المناظرة أو المؤسسات العالمية دون مراعاة لأختلاف ظروف كل منهم . هذا بالإضافة إلي المشاركة المحدودة للأطراف المجتمعية في عملية التخطيط و عدم اهتمام المؤسسات بالتحليل البيئي وخاصةً لجانب المنافسة وذلك لأنها منشآت حكومية غير هادفة للربح ، لذلك كله نجد أن هناك ١٥ متغيراً فقط ( من بين ٢٣ متغيراً ) تمثل متغيرات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة ، ويمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة من خلال الجدول التالي :

جدول ( ٥-٢ )

عناصر التمييز / عدم التمييز بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة طبقاً لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

<p>متغيرات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة</p>	<p>متغيرات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة</p>	<p>المتغيرات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أشتمل التحليل البيئي علي كافة العوامل الهامة في البيئية الداخلية والخارجية .</li> <li>• هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة /الكلية.</li> <li>• هناك اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك مراعاة للأرتباط بين استراتيجية الكلية واستراتيجية الجامعة .</li> <li>• تسعى الجامعة /الكلية للحصول علي الاعتماد لخطتها الاستراتيجية .</li> <li>• توجد لدي الجامعة /الكلية خطة استراتيجية معلنة .</li> </ul>	<p>التحليل البيئي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعكس رسالة الجامعة /الكلية شخصيتها ودورها التعليمي والبحثي والمجتمعي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة الجامعة /الكلية بما يتفق معها .</li> <li>• تتوافر لدي الجامعة /الكلية رؤية ورسالة خاصة بها .</li> </ul>	<p>الرؤية والرسالة</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية من خلال الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي .</li> <li>• توجد مشاركة إيجابية من قبل الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• تتميز الأهداف الاستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقق والقياس.</li> </ul>	<p>الأهداف الاستراتيجية:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية.</li> <li>• تتميز الخطة التنفيذية بمراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي إجراءات خاصة بإدارة المخاطر .</li> <li>• تتميز الخطة التنفيذية بالمرونة لتتوافق مع التغيرات البيئية</li> <li>• يتم ترجمة الخطة التنفيذية إلي ميزانية مالية تقديرية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتميز الخطة التنفيذية بقدرتها علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.</li> <li>• تتميز الخطة التنفيذية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ .</li> <li>• تتميز الخطة التنفيذية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم .</li> <li>• تظهر الخطة التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي</li> </ul>	<p>الخطة التنفيذية</p>

<p>متغيرات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة</p>	<p>متغيرات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي الأكثر قدرة علي التمييز بشكل جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية الخاضعة للدراسة</p>	<p>المتغيرات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك إقبال من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة /الكلية .</li> <li>• تحظى الجامعة /الكلية بمكانة علمية رفيعة علي المستوي الأقليمي والعالمي .</li> <li>• تنفرد الجامعة /الكلية بتقديم برامج تعليمية مميزة .</li> <li>• تبرز الاستراتيجية بوضوح السمات المميزة الجامعة /الكلية ودورها في المجتمع .</li> </ul>	<p>بمؤشرات</p>

#### ٤/٢- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي :

أثبتت الدراسة مجموعة من النتائج التي تتعلق باختلاف اتجاهات كل من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ، حيث تتلخص هذه النتائج فيما يلي :

#### ١/٤/٢- اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة :

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج التي تتعلق باختلاف بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات إدارة المعرفة مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده ، حيث تتلخص أهم هذه النتائج في :

- عدم وجود اختلاف حقيقي بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة نحو ممارسة إدارة المعرفة بصورة أجمالية .
- أما فيما يتعلق بالناحية التفصيلية فقد أظهرت النتائج :

- وجود اختلاف حقيقي بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة نحو ممارسة كلاً من : ( تشخيص المعرفة ، إنشاء وتطوير المعرفة ، النشر والمشاركة في المعرفة) وأن هذه الاختلافات لصالح القيادات الأكاديمية فيما

يتعلق بممارسات إنشاء وتطوير المعرفة والنشر والمشاركة في المعرفة, في حين لم تتفوق القيادات الإدارية إلا في ممارسة تشخيص المعرفة .

• عدم وجود أختلاف حقيقي بين اتجاهات القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية نحو ممارسة كلاً من : تصنيف وتخزين المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة .

**وترى الباحثة أن وجود هذا الاختلاف الحقيقي وكونه لصالح القيادات الأكاديمية في أغلب ممارسات إدارة المعرفة في مقابل القيادات الإدارية ، إنما يعني قناعة هذه الفئة بأهمية ممارسة إدارة المعرفة في مؤسساتهم التعليمية وذلك بدرجة أكبر من القيادات الإدارية , كما أن عدم وجود أختلاف حقيقي بين اتجاهاتهما فيما يتعلق بممارسة كلاً من ( تصنيف وتخزين المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة ) إنما يعني تشابه كلاً منهم من حيث قناعته بأهمية ممارسة هذه الممارسات في مؤسساتهم التعليمية .**

**وترى الباحثة أن وجود أختلافات بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية نحو ممارسات (تشخيص المعرفة , إنشاء وتطوير المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة) إنما يرجع إلى أختلاف المستوي التعليمي وطبيعة عمل كل منهم , أما فيما يتعلق بتفوق القيادات الأكاديمية بالنسبة لممارساتي إنشاء وتطوير المعرفة والنشر والمشاركة في المعرفة إنما يرجع لطبيعة عمل القيادات الأكاديمية كباحثين أكاديميين وما تفرضه من أهمية إنشاء وتطوير المعارف بالإضافة إلى النشر والذي يعد مطلب أساسي من متطلبات الترقى في الكادر الوظيفي الأكاديمي .**

**كما ترى الباحثة أن عدم وجود اختلاف بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية نحو ممارسات (تصنيف وتخزين المعرفة , استخدام وتطبيق المعرفة) إنما يرجع إلي أن هذه الممارسات ممارسات موحدة وتخضع لقواعد ووسائل محددة علي مستوي المؤسسة التعليمية ككل , كما أنها لا تقتصر علي فئة معينة وبالتالي تُدرك علي نفس المستوي من الأهمية بالنسبة للقيادات الأكاديمية والإدارية .**

**٢/٤/٢ - اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي :**

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج التي تتعلق بالاختلاف بين إتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية الحكومية نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي مأخوذة بشكل إجمالي , ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده , حيث تتلخص أهم هذه النتائج في :



■ وجود أختلاف حقيقي بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة أجمالية .

■ أما فيما يتعلق بالناحية التفصيلية فقد أظهرت النتائج :

- وجود أختلاف حقيقي بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو ممارسة الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من ممارسات ( التحليل البيئي , الرؤية والرسالة , الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية ) كلاً علي حدة وأن هذه الأختلافات لصالح القيادات الأكاديمية .
- عدم وجود أختلاف حقيقي بين اتجاهات القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية نحو ممارسة الوضع التنافسي .

تري الباحثة أن وجود هذا الاختلاف الحقيقي وكونه لصالح القيادات الأكاديمية في أغلب ممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في مقابل القيادات الإدارية ، إنما يعني قناعة هذه الفئة بأهمية ممارسته في مؤسساتهم التعليمية وذلك بدرجة أكبر من القيادات الإدارية ، كما أن عدم وجود أختلاف حقيقي بين اتجاهاتهم فيما يتعلق بممارسة الوضع التنافسي إنما يعني تشابه كلاً منهم من حيث قناعته بأهمية هذه الممارسة في مؤسساتهم التعليمية .

وتري الباحثة أن وجود مثل هذا الأختلاف في الاتجاهات نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي بين كلاً من القيادات الأكاديمية والإدارية إنما يرجع لأختلاف طبيعة عمل وأهتمامات كل منهم ، أما فيما يتعلق بتفوق القيادات الأكاديمية إنما يرجع إلي أنهم من تقع عليهم قيادة العملية التخطيطية وبالتالي مسئولية التخطيط ، كما أنهم الأكثر فهماً وإدارياً لأهمية الاعتماد الأكاديمي ومكانته الأدبية والعلمية ، بالإضافة إلي ما يعود عليهم من منافع معنوية ومادية وأدبية نتيجة لحصول مؤسساتهم التعليمية علي هذا الاعتماد لذلك فهم أكثر اهتماماً بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم معايير الاعتماد الأكاديمي .

كما تري الباحثة أيضاً أن عدم وجود أختلاف حقيقي بين كل من القيادات الأكاديمية والإدارية فيما يتعلق بالوضع التنافسي إنما يرجع إلي أن مكانة ووضع المؤسسة التنافسي إنما هو حقيقة محددة يعلمها جميع العاملين بأختلاف فئاتهم ، كما أن السعي لتحقيق زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة إنما يتوقف بصورة رئيسية علي درجة الإنتماء الوظيفي وليس علي فئة معينة .

### ٣- التوصيات :

تقترح الباحثة في ضوء الدراسة النظرية وفي ضوء ما قد توصلت إليه من نتائج مجموعة من التوصيات التي تأمل أن تفيده في الواقع العملي حتي يتحقق الربط بين الجانب التطبيقي والجانب الأكاديمي . وفيما يلي عرض مختصر لهذه التوصيات :

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الهيئة القومية لضمان الجودة والأعتماد .</li> <li>▪ مجالس الجامعات .</li> <li>▪ عمداء ووكلاء الكليات .</li> <li>▪ مديري وحدات توكيد الجودة بالجامعات والكليات</li> <li>▪ اللجان المشكلة لمتابعة التنفيذ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وضع المعايير والخصائص والمؤشرات الواجب توافرها للقياس .</li> <li>▪ تشكيل لجان من الخبراء لتقييم هذه المعايير ومدى مناسبتها للواقع العملي .</li> <li>▪ عمل حملة لنشر والتوعية بهذه المعايير وذلك بعد اعتمادها .</li> <li>▪ إعداد دورات تدريبية لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات طبقاً للمعايير الموضوعية .</li> <li>▪ عمل لجان لمتابعة التنفيذ حتي الوصول إلي المنح للأعتماد الأكاديمي .</li> </ul>	<p>◀ اتخاذ إدارة المعرفة كمعيار للجودة يتم إدراجه ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي .</p>	إدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات.</li> <li>▪ العمداء والوكلاء.</li> <li>▪ وحدات نظم المعلومات بالجامعات والكليات</li> <li>▪ مراكز التطوير والمعلومات بالجامعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حوسبة المكتبات وزيادة مستخدميها وصولاً إلي الجامعات الافتراضية .</li> <li>▪ تشجيع المقررات الإلكترونية .</li> <li>▪ عمل دورات تدريبية علي كيفية تحويل المقررات الورقية إلي إلكترونية .</li> <li>▪ الأهتمام بالعلاقات الثقافية بين الجامعات لتحقيق الأتصال والتواصل الإلكتروني والتعاون البحثي .</li> <li>▪ عمل دورات تدريبية تتعلق بكيفية التعلم والتواصل التعليمي عبر</li> </ul>	<p>◀ زيادة الأهتمام بالتعليم الإلكتروني كأحد أدوات نشر المعرفة .</p>	إدارة المعرفة

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأترنت ووسائل التعلم الحديثة .</li> <li>■ عمل ورش عمل تدعو لنشر ثقافة التعليم الإلكتروني بين كبار السن .</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإدارة العليا بالجامعات وأعضاء هيئة التدريس .</li> <li>■ مجالس الجامعات.</li> <li>■ العمداء والوكلاء.</li> <li>■ أعضاء هيئة التدريس .</li> <li>■ الأقسام الإدارية المختصة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إقامة الندوات وورش العمل لعرض ما تم التوصل إليه من نتائج بحثية قد تفيد المجتمع من الناحية التطبيقية .</li> <li>■ الحصول علي براءات الاختراع.</li> <li>■ عمل دراسة جدوي للمشروعات المزمع إقامتها .</li> <li>■ تجميع الموارد المالية اللازمة لأقامة مثل هذه المشروعات.</li> <li>■ توفير الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لهذه المشروعات.</li> <li>■ الدخول في مشروعات شراكة مع المؤسسات التجارية للاستفادة من خبراتها التطبيقية .</li> <li>■ عمل حملات تسويقية للترويج لهذه المشروعات .</li> </ul>	<p>◀ السعي إلي تحقيق نموذج الجامعة المنتجة وذلك لخدمة المجتمع من خلال الاستفادة من تطبيق معارفها التنظيمية والأكاديمية المتميزة , هذا بالإضافة إلي أهميتها كمصدر للتمويل الذاتي خاصة في ظل انخفاض الدعم الحكومي التي تعاني منه الجامعات.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الهيئة القومية لضمان الجودة والأعتماد .</li> <li>■ وحدات توكيد الجودة بالجامعات والكليات .</li> <li>■ خبراء في تصميم النظم الرقابية</li> <li>■ مجالس الجامعات.</li> <li>■ العمداء والوكلاء.</li> <li>■ وحدات نظم المعلومات بالجامعات والكليات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إنشاء نظام للتقارير الرقابية المستمرة بعد كل مرحلة .</li> <li>■ إنشاء نظام لتلقي الشكاوي والاستجابة السريعة لها .</li> <li>■ توفير قواعد للمعلومات .</li> <li>■ إنشاء نظام للمراقبة الإلكترونية .</li> <li>■ إعداد دورات تدريبية متخصصة في كيفية التقييم والرقابة.</li> <li>■ تشكيل فرق عمل داخلية خاصة بالرقابة .</li> <li>■ تشكيل لجان من قبل الهيئة القومية لضمان جودة والأعتماد للرقابة الخارجية .</li> </ul>	<p>◀ زيادة فاعلية الرقابة علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إنشاء نظام للتغذية العكسية وذلك لقدرته علي توفير المعلومات الرقابية بصورة فورية بما يساعد علي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملانمة بشكل مستمر وفي الوقت المناسب .</p>	

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اللجان المشكلة</li> <li>▪ لمتابعة التنفيذ</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات.</li> <li>▪ العمداء والوكلاء.</li> <li>▪ وحدات التطوير والمعلومات بالجامعات</li> <li>▪ أعضاء هيئة التدريس .</li> <li>▪ إدارة شئون العاملين وأعضاء هيئة التدريس</li> <li>▪ وحدة المعلومات الإدارية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ حملات توعية لأهمية التفوق المعرفي وكيفية تحديد الفجوات المعرفية عن طريق إعداد خرائط المعرفة .</li> <li>▪ المقارنة المرجعية مع الجامعات المناظرة العربية والاجنبية فيما يتعلق بالجانب المعرفي.</li> <li>▪ المشاركة في المؤتمرات واللقاءات العلمية .</li> <li>▪ إنشاء نظام للتقييم العلمي للأعضاء هيئة التدريس.</li> <li>▪ إعداد خرائط المعرفة .</li> <li>▪ تقديم حوافز معنوية ومادية للتفوق التنظيمي والإداري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ الأهتمام بعمليات وأليات تشخيص المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وذلك لأهميتها كوسيلة تحفيزية لتطوير المعارف الأكاديمية والتنظيمية بالمؤسسة التعليمية .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات.</li> <li>▪ العمداء .</li> <li>▪ وكلاء شئون البيئة ورؤساء الأقسام العلمية .</li> <li>▪ إدارة العلاقات العامة بالكلية والجامعة بالمشاركة مع الوزارات المختصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عمل ندوات لرجال الأعمال .</li> <li>▪ عمل أبحاث تتناول المشكلات التي تواجه المؤسسات كمصدر جذب لفتح قنوات الأتصال معها .</li> <li>▪ إقامة وحدات خاصة بالأتصال الصناعي تستطيع من خلالها تحقيق التواصل بين الجامعة والقطاعات الصناعية والتجارية العامة والخاصة تقوم بـ:</li> <li>▪ تقديم إرشادات للباحثين للربط بأبحاثهم بإحتياجات المجتمع .</li> <li>▪ تسويق الخدمات التي تقدمها الجامعة</li> <li>▪ إدارة عملية التعاقدات وإعداد الترتيبات التعاقدية والقانونية للمشروعات التعاونية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الخارجي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التركيز علي فتح قنوات الأتصال وتبادل المعرفة بين الجامعة والمجتمع خاصة مؤسسات الأعمال وذلك للاستفادة من المزايا والمنافع المادية والعلمية التي يمكن أن تجنيها الجامعة من تفعيل العلاقات مع هذه المؤسسات .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ جميع القيادات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توجيه العاملين نحو التعاون وروح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ التأكيد علي جامعية الأداء</li> </ul>	الثقافة

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
الأكاديمية والإدارية بالجامعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفريق .</li> <li>تكوين فرق عمل متداخلة.</li> <li>مشاركة العاملين بالمعارف ووضع الخطط وأخذ القرار.</li> </ul>	<p>روح الفريق داخل الجامعات كمطلب رئيسي لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .</p>	التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.</li> <li>مراكز التطوير</li> <li>التدريب بالجامعات</li> <li>الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجيه العاملين نحو التعاون وروح الفريق .</li> <li>إعطاء الصلاحيات للعاملين للعمل بروح المبادرة والحد من الإلتزام التام بقواعد وإجراءات العمل الروتينية.</li> <li>عمل حلقات للعصف الذهني</li> <li>برامج تدريبية تركز علي تحسين الأداء في العمل من خلال الأبتكار.</li> <li>توفير نظم للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الأبتكار.</li> </ul>	<p>◀ تنمية روح الأبتكار والتطوير بما يزيد من فاعلية الأداء و يحسن التفكير الاستراتيجي للعاملين .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>جميع القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التأكيد علي العمل بروح الفريق والمشاركة بالرؤيا وفرص التعلم المستمر لتوضيح ما تشكله المعرفة من تحقيق الإنجاز في العمل .</li> <li>الأهتمام بالمقارنة المرجعية بقصد التعلم .</li> <li>عقد لقاءات دورية بين الأقسام لعرض خلاصة التجارب والممارسات المتميزة ( مثل الأساليب المتميزة في طرق التدريس وتقييم الطلاب) وتوثيق ما يتم التوصل إليه من نتائج وحفظة في قواعد البيانات للأستفادة منه في المشكلات التي قد يواجهونها.</li> <li>توفير قاعدة معلومات تحفظ بها جميع البيانات التي تهتم المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية .</li> <li>العمل علي توفير كوادر الصف الثاني</li> </ul>	<p>◀ العمل علي تحقيق التعلم التنظيمي المستمر وتوفير الوسائل المناسبة لتحفيز الدافع الذاتي لدي العاملين للتعلم والأستفادة من المعارف المتاحة وأحداث التراكم المعرفي للمؤسسة التعليمية .</p>	

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
	<ul style="list-style-type: none"> <li>من خلال التدريب العملي لهم .</li> <li>تصميم أنظمة للحوافز والمكافآت</li> <li>مرتبطة بنشر التعليم والمشاركة.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>القائمون بالتخطيط لتقديم المقترحات بالنسبة لأحتياجاتهم المعرفيه</li> <li>العاملون بوحدة المعلومات الإدارية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد المعارف المطلوبة من خلال التوصيف الدقيق للمهام الوظيفية وأحتياجات كل منها من البيانات والمعلومات والمعارف المطلوبة للتخطيط والشكل والوقت الملانم لتقديمها.</li> <li>عمل خرائط معرفة يتم فيها تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة وطرق ومصادر الحصول عليها .</li> <li>تصميم للشكل التقارير وطرق التقديم اللازمة لعرض هذه البيانات.</li> <li>تحديد المسارات التنظيمية التي تتخذها المعلومات المطلوبة إلي أن تصل لمستخدميها .</li> <li>تصميم نظم وقواعد للبيانات تعمل علي توفير المعارف المطلوبة .</li> </ul>	<p>◀ توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في الوقت المناسب وبالكيفية التي تلائم مستخدميها .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجالس الجامعات.</li> <li>العمداء والوكلاء.</li> <li>أعضاء هيئة التدريس .</li> <li>الأقسام الأكاديمية</li> <li>أعضاء هيئة التدريس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ندوات وورش عمل لتعريف بفوائد إدارة المعرفة وأهمية تخصيص مقرر دراسي خاص بها .</li> <li>متخصصين أكاديميين في إدارة المعرفة لتوصيف وتأليف هذا المقرر.</li> </ul>	<p>◀ توجيه اهتمام القائمين علي إعداد اللوائح الأكاديمية بتخصيص مقرر دراسي خاص بإدارة المعرفة .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مجالس الجامعات.</li> <li>العمداء والوكلاء.</li> <li>الأقسام الإدارية المختصة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد موقع الوحدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .</li> <li>تحديد القواعد والأجراءات الحاكمة لعمل هذه الوحدة .</li> <li>توفير البنية التحتية والأماكنيات المادية والبشرية اللازمة .</li> </ul>	<p>◀ اتباع مدخل مدير المعرفة Chief - Kwondge Manager (CKM) وذلك من خلال إقامة وحدة أو قسم خاص بإدارة موجودات المؤسسة المعرفية والمتمثلة</p>	

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
		<p>في رأس المال الفكري ، واستحداث منصب (CKM) يهتم بإدارة هذه الوحدة لتأدية الأدوار التالية:</p> <p>- تشخيص وتوصيف المعرفة والعمل علي توفيرها وإدارتها بما يتناسب ومتطلبات المؤسسة التعليمية للتشغيل وأخذ القرار</p> <p>- تطوير برامج إدارة المعرفة وتنفيذها .</p> <p>- تطوير الاستراتيجية التي توجه المنظمة لكيفية معالجة موجوداتها الفكرية</p> <p>- تبني ونشر ثقافة المنظمة التي تركز علي التعليم والنمو المستمر .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات .</li> <li>▪ العمداء والوكلاء .</li> <li>▪ القيادات الإدارية .</li> <li>▪ إدارة الموارد البشرية</li> <li>▪ إدارة التنظيم والإدارة بالجامعة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توفير نظام جيد للمعلومات .</li> <li>▪ أحداث التكامل بين الإدارات .</li> <li>▪ نشر المعرفة من خلال الاجتماعات المنظمة والحوارات المفتوحة .</li> <li>▪ استخدام أسلوب التناوب الوظيفي والذي يسمح للفرد بالإمام بالوظائف الأخرى .</li> <li>▪ نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة .</li> </ul>	<p>◀ دعم وتنمية المعرفة التنظيمية لدي العاملين بالجامعة .</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات .</li> <li>▪ العمداء والوكلاء .</li> <li>▪ القيادات الإدارية .</li> <li>▪ إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دمج إدارة المعرفة في ثقافة المنظمة للتشجيع علي تبادل المعارف وأبتكارها .</li> <li>▪ وضع نظم وسياسات تتوافق مع الثقافة وأخلاقيات الإلتزام والتعاون</li> </ul>	<p>◀ توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكن المعرفي .</p>	

المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إدارة التنظيم والإدارة بالجامعة .</li> <li>▪ المسؤولين القانونيين .</li> <li>▪ مراكز التدريب والتطوير بالجامعات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعرفي .</li> <li>▪ وضع استراتيجيات التعليم والتدريب بما يساعد علي تضيق الفجوة المعرفية وتعظيم قيمة معارف المؤسسة</li> <li>▪ توفير البيئة التحتية والتكنولوجية الحديثة .</li> <li>▪ توفير الموارد البشرية في التخصصات المختلفة (العلمية , الفنية, الإدارية) .</li> <li>▪ تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية .</li> <li>▪ تصميم هيكل تنظيمي يحفز علي التفاعل والاتصال .</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات</li> <li>▪ العمداء والوكلاء .</li> <li>▪ القيادات الإدارية .</li> <li>▪ مراكز التطوير والتدريب بالجامعات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ندوات وورش عمل حول أهمية المعرفة كمورد إقتصادي .</li> <li>▪ توفير مديرين علي دراية إدارية وعملية بإدارة المعرفة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ توجيه مفهوم القيادات والعاملين لأهمية المعرفة كمورد إقتصادي .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مراكز التدريب والتطوير بالجامعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إعداد برامج تدريبية وندوات وورش عمل متخصصة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ تدريب القيادات الأكاديمية علي أستغلال كل من إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في أحداث تغييرات تنظيمية تتوافق مع المستجدات البيئية .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مجالس الجامعات</li> <li>▪ العمداء والوكلاء .</li> <li>▪ القيادات الإدارية .</li> <li>▪ مراكز التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دمج مبادئ التخطيط الاستراتيجي في ثقافة المنظمة لتقبل فكرة والتغيير .</li> <li>▪ وضع نظم وسياسات تتوافق مع الثقافة وأخلاقيات الإلتزام بالتخطيط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية لتهيئة القيادات والعاملين بالجامعة لتقبل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط الاستراتيجي</li> </ul>



المسئول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
والتطوير بالجامعات.	الاستراتيجي. ■ وضع استراتيجيات التعليم والتدريب بما يساعد توضح معنى وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الواقع العملي .	التغيير وذلك للقضاء علي أهم معوقاته وهي مقاومة العاملين.	
■ مجالس الجامعات. ■ العمداء والوكلاء. ■ القيادات الإدارية . ■ مراكز التدريب والتطوير بالجامعات.	■ برامج تدريبية . ■ استخدام أسلوب الصف الثاني للتدريب العملي .	◀ إعداد وتنمية جيل جديد من القيادات الشابة التي تتمتع بثقافة وفكر جديد لتطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.	
■ مجالس الجامعات. ■ العمداء والوكلاء. ■ القيادات الإدارية . ■ متخصصون في التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة .	■ وضع إدارة المعرفة كهدف استراتيجي ضمن رؤية المؤسسة التعليمية لتحقيق الإلتزام من قبل الإدارة العليا وجميع العاملين . ■ العمل علي خطة استراتيجية فرعية خاصة بإدارة المعرفة تنبثق من خطة المؤسسة . ■ توفير موارد بشرية تمتلك المهارات الفكرية والعملية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة .	◀ زيادة فاعلية إدارة المعرفة من خلال صياغة خطة استراتيجية محددة خاصة بها تتوافق مع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة .	

#### ٤- بحوث مستقبلية :

أظهرت الدراسة الحالية عدداً من المجالات التي تستحق أن يوجه لها الأهتمام بالبحث والتحليل من جانب الباحثين والتي تتناول العديد من القضايا المتعلقة بمجال التعليم العالي وإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي , ومن أهم البحوث المستقبلية التي تقترحها الباحثة :

- إثر التوجه نحو مفهوم ريادة الأعمال علي التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي .
- تقييم دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التعليمية طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- علاقة إدارة المعرفة بالقيادة والحوكمة طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

- نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحقيق المصداقية والأخلاقيات طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- تقييم دور التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي في إدارة الأزمات .
- دور متطلبات إدارة المعرفة في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- علاقة القيادة الأخلاقية بالتخطيط الاستراتيجي .
- علاقة التخطيط الاستراتيجي بجودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي .
- تقييم دور إدارة المعرفة في تحقيق المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحسين التقييم المؤسسي وإدارة الجودة طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية للهيكـل التنظيمي طبقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في تنمية روح الابتكار لدي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .

## قائمة المراجع

- أولاً : المراجع العربية .
- ثانياً : المراجع الأجنبية .

## قائمة المراجع

### أولاً المراجع العربية :

١. إبراهيم , سالم محمد سالم . " التخطيط الاستراتيجي ومنظومة الاعتماد " , مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم , الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد , القاهرة , العدد الأول , (٢٠١٢) .
٢. إبراهيم , محمد محمد , " إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية : للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالية " , الدار الجامعية , الإسكندرية , (٢٠١١) .
٣. أبو العلا , ليلي محمد حسني , " درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " , المجلة الدولية التربوية المتخصصة , المجلد (١) , العدد (٢٠١٢) .
٤. أبو النادي , مراد فؤاد و الكيلاني , أنمار مصطفى , " العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية " , آفاق علمية وتربوية , مارس , (٢٠١١)   
<http://al3loom.com/?p=940>
٥. ابوالمائل , احمد عبدالمجيد علي , " التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد الأكاديمي " , (٢٠٠٨)   
[http://aabulhamael.kau.edu.sa/content.aspx?Site\\_ID=0007677&lng=AR  
&cid=7981](http://aabulhamael.kau.edu.sa/content.aspx?Site_ID=0007677&lng=AR&cid=7981)
٦. أبوخضير , إيمان سعود , " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي : أفكار وممارسات " , بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي , معهد الإدارة العامة , المملكة العربية السعودية , (٢٠٠٩) .
٧. ابوزيد , زيد , " التخطيط الاستراتيجي بين التعليم وإحتياجات السوق " , (٢٠١١) .   
[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post\\_9705.html](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_9705.html)
٨. أبو عبدون , عديسان ابراهيم , " الإدارة المدرسية و التخطيط الاستراتيجي " , (بدون) .   
[www.abuabdoun.com/PDF\\_Link/School%20Mang.%20.pdf](http://www.abuabdoun.com/PDF_Link/School%20Mang.%20.pdf)
٩. إدريس , ثابت عبد الرحمن , " معوقات إدارة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية وفقاً لأدراكات القيادات الأكاديمية : دراسة تطبيقية " , مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية , كلية التجارة , جامعة المنوفية , العدد الأول , يناير (٢٠١٢) .
١٠. \_\_\_\_\_ , " نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة " , الدار الجامعية , الإسكندرية , (٢٠٠٤ - ٢٠٠٥) .
١١. \_\_\_\_\_ , "بحوث التسويق :أساليب القياس والتحليل وأختبار الفروض" , الدار الجامعية , الإسكندرية , (٢٠٠٧) .
١٢. \_\_\_\_\_ , " قياس جودة الخدمة بأستخدام مقياس الفجوة بين الأدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت " , المجلة العربية للعلوم الإدارية , المجلد ٤ , العدد ١ (نوفمبر , ١٩٩٦م) .
١٣. \_\_\_\_\_ و المرسي , جمال الدين محمد , "قياس جودة الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء , مدخل منهجي تطبيقي " , المجلة العلمية للتجارة والتمويل , العدد الأول , كلية التجارة جامعة طنطا , (١٩٩٣) .
١٤. \_\_\_\_\_ و المرسي , جمال الدين محمد , " الإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي " , كلية تجارة , جامعة المنوفية , (٢٠٠٩) .
١٥. \_\_\_\_\_ و المرسي , جمال الدين محمد , " السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك بالمنظمة " , الدار الجامعية , الإسكندرية , (٢٠٠٠) .

١٦. أفندي ، عطية حسين ، " في سبيل البحث عن التميز : رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ، تحديد طبيعة العلاقة " ، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، قطاع التخطيط والتطوير ، الكويت (٢٠١٠) .
١٧. باشوية ، لحسن عبد الله ، " إدارة المخاطر وتفعيل عناصر إدارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي " ، مجلة علوم انسانية ، السنة السابعة ، العدد ٤٢ ، (٢٠٠٩) . [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl)
١٨. باناجه ، محمد عمر و مقبل ، أحمد محمد أحمد ، " قياس جودة التعليم الجامعي عبر مدخلي الإنتاجية والكفاءة : دراسة حالة كلية الاقتصاد – جامعة عدن " ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة " ، جامعة عدن ، الجمهورية اليمنية ، (٢٠١٠) .
١٩. جاد الله ، فاطمة علي و شكر ، ليلى حسام الدين ، " تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي : دراسة مقارنة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، الجزء الأول ، العدد الثاني ، (٢٠٠٧) .
٢٠. الجهني ، محمد فالح ، " التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي " ، مجلة إدارة المعرفة ، وزارة التربية والتعليم ، السعودية ، العدد ١٤٠ ، (٢٠٠٩) .
- <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=913>
٢١. الحوارة ، كامل محمد ، " المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي " ، مجلة علوم انسانية ، السنة السابعة ، العدد ٤٥ ، (٢٠١٠) . [www.ulum.nl](http://www.ulum.nl)
٢٢. الخولي ، سيد محمود السيد ، " نحو معمارية جديدة لإدارة المعرفة في ظل منظومة القيم : دراسة تحليلية " ، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري ، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية ، قطاع التخطيط والتطوير ، الكويت ، (٢٠١٠) .
٢٣. الخولي ، محمد أحمد ، " مفهوم الجودة التعليمية الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر " ، (٢٠٠٨) .
- <http://www.mohyessin.com/forum/showthread.php?t=5797>
٢٤. الدحام ، محمد بن عبد الكريم ، " الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي وتطبيقاته في الجامعات العربية " ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، (٢٠٠٧) .
- <http://faculty.ksu.edu.sa/aldaham/Documents/Forms/AllItems.aspx>
٢٥. دروزة ، سوزان صالح ، " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها علي تميز الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، (٢٠٠٨) .
٢٦. الدهشان ، جمال علي ، " الاعتماد الأكاديمي : الخبرة الأجنبية والتجربة المحلية " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني : " معايير ضمان الجودة والاعتماد في التعليم النوعي بمصر والوطن العربي " ، كلية التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، ابريل ، (٢٠٠٧) .
- <http://www.mohyessin.com/forum/showthread.php?t=687>
٢٧. الأشقر ، إبراهيم يوسف ، " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، (٢٠٠٢) .
٢٨. رضوان ، فاروق عبد الفتاح ، " سياسات و استراتيجيات إدارية " ، الجزء الأول ، كلية تجارة ، جامعة طنطا ، (بدون) .
٢٩. عاشور ، سمير كامل و سالم و سامية أبو الفتوح ، " العرض والتحليل باستخدام : الأحصاء التطبيقي المتقدم " ، دار الكتب القومية ، (٢٠٠٥) .
٣٠. عبد السلام ، رمضان محمود ، " الإدارة الاستراتيجية : سياسات واستراتيجيات إدارية " ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، (بدون) .
٣١. الساعدي ، مؤيد و العنزي ، سعد ، " المرتكزات الفكرية لأستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، (٢٠٠٨) .

٣٢. سلمان , أحمد عيسي , " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , (٢٠٠٩).
٣٣. سليمان , سهام نبيل , " نظام القيم الشخصية للقيادات النسائية وأثره علي سلوكهن الإداري : دراسة تطبيقية علي قطاع الخدمات الحكومي بمحافظة كفر الشيخ " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية تجارة , جامعة طنطا , (٢٠٠٨).
٣٤. سماحة , السيد محمود , " التخطيط الاستراتيجي لأنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية القطاع العام الصناعي : دراسة تطبيقية علي قطاع انتاج مواد ومستلزمات البناء " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , (١٩٩٤).
٣٥. شحاته , محمد عبد المنعم خميس , " العلاقة بين الجامعة كمنتج للمعرفة وبين قطاع الشركات كمستخدم لها " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية تجارة , جامعة الاسكندرية , (٢٠٠٧) .
٣٦. شحادة , فراس خضر , " إدارة المعرفة لتحسين جودة الخدمات الطبية : دراسة تطبيقية علي المستشفيات الجامعية " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس . (٢٠٠٦) .
٣٧. الصاوي , ياسر , " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " , دار السحاب للنشر والتوزيع , القاهرة , (٢٠٠٧).
٣٨. الصباغ , عماد عبد الوهاب , " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات " , (٢٠٠٢) .  
<http://www.arabcin.net/Arabic>
٣٩. صديق, محمد جلال سلمان , " أثر الثقة التنظيمية علي إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية " , مجلة الأزهر , ٢٠٠٥.
٤٠. طاشكندي , زكيه ممدوح قاري عبد الله , " إدارة المعرفة : أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى ( ١٤٢٨ هـ) .
٤١. الطائي , يوسف حجيم سلطان و العبادي , هاشم فوزي دباس , "الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي : دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة " , مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية , جامعة القادسية , كلية الإدارة والاقتصاد , المجلد ١٠ , العدد (٤) , العراق , (٢٠٠٨) .
٤٢. عاشور سمير كامل و سالم , سامية أبو الفتوح , " مقدمة لنظرية العينات " , جامعة القاهرة , (٢٠١٠).
٤٣. عبد الحميد , مسعد رضوان , " دور المنظمات المتعلمة Learning Organization في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ على الأصول الفكرية بالمنظمات الحكومية العربية " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت , (٢٠١٠).
٤٤. عبد السلام , رمضان محمود , " أثر الثقافة التنظيمية علي فعالية التخطيط الاستراتيجي لنشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمحافظة الغربية : دراسة تطبيقية " , المؤتمر العلمي السنوي الدولي العشرون " صناعة الخدمات في الوطن العربي , كلية التجارة , جامعة المنصورة , (٢٠٠٤) .
٤٥. عبد الوهاب , سمير محمد , " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية : دراسة حالة مدينة القاهرة " , بحث مقدم إلى الندوة الدولية مدن المعرفة , المدينة المنورة , السعودية , (٢٠٠٥).
٤٦. عبيد , محمد عصام , " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات : دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة " , مجلة دراسات المعلومات , العدد الرابع , (٢٠٠٩) .
٤٧. العبيدي , سيلان جبران , "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي" ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , بيروت ٦- ١٠ ديسمبر (٢٠٠٩)
٤٨. عبيسات , حيدر , " إدارة المعرفة " مجلة المناطق الحرة , العدد ٢٣ , المملكة الأردنية الهاشمية , (بدون).

٤٩. العتيبي , محمد الفاتح عبد الوهاب " التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الإدارة التعليمية " , الحوار المتمدن , العدد ٢٨٥٩ , ( ٢٠٠٩ ) .

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=195354>.

٥٠. العتيبي , ياسر بن عبد الله بن تركي , " إدارة المعرفة وأمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التربية , جامعة أم القرى , ( ١٤٢٧ هـ ) .

٥١. العريقي , بسيم قائد عبده , " دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية : بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , ( ٢٠٠٨ ) .

٥٢. عسكر , أمين بخيت , " التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر : دراسة مقارنة " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة الأسماعية , جامعة قناة السويس , ( ٢٠٠٦ ) .

٥٣. العمري , غسان و العلي , عبد الستار و قنديلجي , عامر إبراهيم , " المدخل لإدارة المعرفة " , دار المسرة , عمان , الأردن , ( ٢٠٠٦ ) .

٥٤. القطامين , أحمد , " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تحليلية تطبيقية " , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , المجلد ١٨ , العدد ٢ , ديسمبر ( ٢٠٠٢ ) .

٥٥. قنديلجي , عامر إبراهيم , " اسس إدارة المعرفة وأستراتيجياتها التكنولوجية " , ( ٢٠٠٦ ) .

<http://www.school-labs.com/t7189.htm>

٥٦. الكبيسي , صلاح الدين , " إدارة المعرفة " , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , ( ٢٠٠٥ ) .

٥٧. اللوح , أحمد أحمد عبد الله , " تفعيل العلاقة بين مؤسسات البحث العلمي وقطاع الأعمال لخدمة أهداف التنمية " , ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول لتسويق البحوث الجامعية التطبيقية : البحث العلمي في خدمة الصناعة , جامعة المنوفية , ٧ أكتوبر ( ٢٠٠٩ ) .

٥٨. اللوح , أحمد أحمد عبد الله و أبوبكر , مصطفى محمود , " البحث العلمي : أسس علمية - حالات تطبيقية " , دار الخولي للطباعة , طنطا . ( بدون ) .

٥٩. اللوزي , موسى , " إدارة المعرفة والأستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز : مؤشرات ومعايير قياس الاداء الإداري العربي " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت , ( ٢٠١٠ ) .

٦٠. ----- و المطيران , مطيران عبد الله , " دور إدارة المعرفة في تنمية وأستثمار الموارد البشرية " , مؤتمر تطوير رأس المال الفكري , وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية , قطاع التخطيط والتطوير , الكويت ( ٢٠١٠ ) .

٦١. ماضي , اسماعيل سالم منصور , " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي : حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , الجامعة الإسلامية , غزة , ( ٢٠١٠ ) .

٦٢. المحاميد , ربا جزا جميل , " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإدارية والمالية , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ( ٢٠٠٨ ) .

٦٣. محجوب , بسام فيصل , " إدارة الجامعات العربية في ضوء الموصفات العالمية , : دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة " , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , جامعة الدول العربية , ( ٢٠٠٣ ) .

٦٤. محمد , أشرف السعيد أحمد , "دوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية " , بحث منشور في مؤتمر " التعليم في مطلع الألفية الثالثة-الجودة-الإتاحة- التعليم مدى الحياة " مركز الدراسات التربوية , جامعة القاهرة , ( ٢٠٠٩ ) .

٦٥. محمد , محمد منير , " أثر بعض العوامل المحددة لإكتساب المعرفة الإدارية والفنية من الشريك الأجنبي في المشروعات المشتركة الدولية في مصر " , رسالة دكتوراة غير منشورة , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية , ( ٢٠٠٦ ) .

٦٦. مخيمر, عبدالعزيز جميل, " الطريق إلى الجودة والأعداد الأكاديمي في الجامعات العربية", المنظمة العربية للتنمية الإدارية, (٢٠٠٨).

<http://www.mohyessin.com/forum/showthread.php?t=5797>

٦٧. مطيران, مطيران عبدالله, " إدارة نظم المعرفة : الرأس المال الفكري ", ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات, جامعة العلوم التطبيقية الخاصة, عمان, ٢٦-٢٧ أبريل, (٢٠٠٦).

٦٨. المطيران, مطيران عبدالله, " دور إدارة المعرفة في تنمية وأستثمار الموارد البشرية ", مؤتمر تطوير رأس المال الفكري, وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية, قطاع التخطيط والتطوير, الكويت, (٢٠١٠).

٦٩. معلا, ناجي ذيب, " إدارة المعرفة و دورها في التخطيط التسويقي الأستراتيجي في القطاع المصرفي ", ورقة بحثية مقدمه للمؤتمر العلمي السنوي الرابع, " إدارة المعرفة في العالم العربي ", جامعة الزيتونة الأردنية, الأردن, (٢٠٠٤).

<http://www.kantakji.com/fiqh/Manage.htm>

٧٠. مهني محمد ابراهيم غنايم, " مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي العربي في إطار التخطيط الأستراتيجي ", ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية, جامعة الملك فهد للبترول والمعادن, السعودية, (٢٠٠٨).

٧١. ناجي, خالد بدر, " نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات بدولة الكويت ", رسالة دكتوراة غير منشورة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, (٢٠٠٩).

٧٢. ناصر. أكرم, " نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير ", ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي, دمشق, سوريا, (٢٠٠٦).

٧٣. ناصف, أحمد مصطفى, " رؤية مستقبلية في إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية والتربوية والتدريبية المعاصرة ", ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث للتعليم بالإنترنت, الأهرام مركز التنظيم وتكنولوجيا المعلومات, (٢٠٠٤).

٧٤. النجار, فريد, " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة : رؤية التنمية المتواصلة ", ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة, (٢٠٠٠).

٧٥. الوزيناني, جواهر عوض مصلح, " إدارة المعرفة : مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة ", مطلب تكميلي للنيل درجة الماجستير, كلية التربية, جامعة القري, الملكة العربية السعودية, (٢٠٠٧).

٧٦. " الخصائص المميزة للتخطيط الأستراتيجي في التعليم العالي ", جامعة الأمام محمد بن سعود (بدون).

<http://www.imamu.edu.sa/layouts/imam/Login/newportalLogin.aspx?DomainURI=http://www.imamu.edu.sa>

٧٧. " برنامج التخطيط الأستراتيجي : دليل المشارك ", الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعداد, مصر, (٢٠١٠).

٧٨. " تقنيات التخطيط الأستراتيجي ", ملتقى التخطيط والتطوير, (٢٠٠٩).

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-5943.html>

٧٩. " دليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان الجودة التعليم والأعداد لمؤسسات التعليم العالي ", الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعداد, جمهورية مصر العربية, (٢٠٠٨).

٨٠. " دليل الأعداد لمؤسسات التعليم العالي ", الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعداد, مصر, الإصدار الثاني, (٢٠٠٩).

٨١. " إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي العربية ", المؤتمر الدولي الرابع لقسم علم الاجتماع, كلية الآداب, جامعة الزقازيق, ٥ - ٦ ديسمبر, (٢٠١٢).

٨٢. " دليل المراجعين المعتمدين لمؤسسات التعليم العالي ", الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والأعداد, الإصدار الثاني, مصر, (٢٠٠٩).



٨٣. "نموذج للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي على مستوى المؤسسة التعليمية " , برنامج التطوير المستمر والتأهيل للأعتماد بمؤسسات التعليم العالي " وزارة التعليم العالي , مصر, (بدون).  
[www.nu.edu.sa/userfiles/awadm/m29.pdf](http://www.nu.edu.sa/userfiles/awadm/m29.pdf)

## ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Adisu , Kinfu , "Impact of Enrollment Management , Marketing and Strategic Planning on Adult Higher Education Enrollment Patterns " , Unpublished Dissertation Ed.D , Western Michigan University, (2006)
2. Akhter , Syed H. , "Strategic planning, hyper competition, and knowledge management " , Business Horizons , January-February , (2003) .
3. Alexandropoulou , Dionysia A , Angelis , Vasilis A and Maria Mavri , " A Critical Review of the Impact of Knowledge Management on Higher Education " , M.D. Lytras et al. (Eds.): WSKS 2008, CCIS 19, pp. 416–421, 2008. © Springer-Verlag Berlin Heidelberg (2008).
4. Birol , Cem and Dagli , Gökmen and Silman , Fatoş , " A Qualitative Research on the University Administrators' Capacity to Use Management Knowledge Tools : (The Case of TRNC Universities) " , Educational Sciences: Theory & Practice , Vol.9, No. 3 , (2009).
5. Burgess , Eric S. , " Stakeholder Perceptions Of Strategic Planning In Higher Education: A Comparative Case Study Of Two Institutions " , Unpublished Dissertation , Ph.D , University Of North Dakota , (2008).
6. Choban , David , Choban , Gary M. and Choban , Michael C., " Strategic Planning and Decision Making in Higher Education: What Gets Attention and What Doesn't " , Assessment Update : Progress, Trend and Practices in Higher Education , Vol. 20, No.2, (2008) .
7. Chou Yeh , Yaying Mary, " The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education " , Journal of College Teaching & Learning , Vol .2, No( 9), (2005) .
8. Clarke . Ken and Pitt , Martyn, " Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation " , Technology Analysis & Strategic Management , Vol. 11, No( 3), (1999) .
9. Coukos-Semmel , Eleni D., " Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities " , Unpublished Dissertation Ed.D, Florida Atlantic University , (2002).
10. Cowburn , Sarah , "Strategic Planning In Higher Education: Fact Or Fiction? " , Perspectives , Vol. 9, No. 4,( 2005 ) .
11. Dooris , Michael J. , Kelley , John M., James F. Trainer, " Strategic Planning in Higher Education " , New Directions For Higer Education , No. 116,( 2002) .
12. Du Plessis, Marina , " The role of knowledge management in innovation " , , Journal of Knowledge Management , Vol. 11, No.( 4) , ( 2007 ) .

13. Fischer, Barbara, "The relationship between leadership, strategic planning and the capital structure of Cardinal Stritch University", Unpublished Dissertation, Ph.D, Cardinal Stritch University, (2007).
14. Golden, Carol L., "Knowledge Management and Historically Black Colleges and Universities", Unpublished Dissertation, Ph.D, Walden University, (2009).
15. Henk ter, Heide, "Knowledge management in strategic planning: The case of the Dutch Fourth Report", Knowledge & Policy, Vol. 5, Issue 2, Summer (1992).
16. Hersh, Marion and Gunn Rod and Kubacki, Krzysztof and Moss, Gloria, "Knowledge Management in Higher Education: a comparison of individualistic and collectivist cultures", European Journal of Education, Vol. 42, No. 3, (2007).
17. Ibrahim, Saeed Ahmed Hassan, "The practice of strategic planning in Ontario colleges and universities", Unpublished Dissertation, Ph.D, University of Toronto (Canada), (1997).
18. Johnson, Richard G., "An Analysis Of Strategic Planning In The Auxiliaries Of The California State University System", Unpublished Dissertation, Ph. D, University Of La Verne La Verne California, (2000).
19. Johnson, Richard G., "An Analysis Of Strategic Planning In The Auxiliaries Of The California State University System", Unpublished Dissertation, Doctor Of Public Administration, University Of La Verne La Verne California, (2000).
20. Johnson, Sandra L. and Kidwell, Jillinda J. and Linde, Karen M. Vander, "Applying Corporate Knowledge Management Practices Applying Corporate in Higher Education: Colleges and universities have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission", Educause Quarterly, No.(4), (2000).
21. Jones, Ronald William, "Strategic planning in student services: The Lutheran colleges and universities of North America", Unpublished Dissertation, Ph.D, Texas Tech University, (1997).
22. Kakabadse, Andrew, Kakabadse, Nada K. and Kouzmin, Alexander, "Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No(4), (2003).
23. Kanchana, Meesilapavikkai, "The status of strategic planning at public and private universities in Thailand", Unpublished Dissertation, Ed.D., University of Pittsburgh, (2000).
24. Kangas, Lisa M., "Assessing The Value Of The Relationship Between Organizational Culture Types And Knowledge Management Initiatives", Journal Of Leadership Studies, Vol 3, No (1), (2009).
25. Keeley, Edward J., "Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving

- planning and decision-making in higher education organization ", Unpublished Dissertation , Ph.D , North Central University, (2004).
- 26.Laycock , Martyn and Schmidt , Jurgen C, “ Theories of strategic planning “, (No Date ).  
<http://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/>
- 27.Lee , Hae-Young , “ Department Chairs' Perceptions of Knowledge Management Strategies in Colleges of Education: Measurement of Performance and Importance by Organizational Factors “Unpublished Dissertation , Ed.D , Northern Illinois University,( 2007).
- 28.Löfström , Erika and Nevgi , Anne ,” From strategic planning to meaningful learning: diverse perspectives on the development of web-based teaching and learning in higher education” , British Journal of Educational Technology , Vol. 38 , No. (2) , (2007).
- 29.Lovinguth, Sandra J, “Strategic planning outcomes at four-year private colleges and universities “ , Unpublished Dissertation , Ph.D , Virginia Polytechnic Institute and State University, (1996 ).
- 30.McCarthy , A. F,"Knowledge Management: Evaluating Strategies and Processes used in Higher Education”, Unpublished Dissertation , Ph.D , Nova Southeastern University (2006) .
- 31.Moore, Sue Hodges ,” Strategic planning, Total Quality Management, and quality conceptions in institutions of higher education: An exploratory analysis “,Unpublished Dissertation , Ed.D, University of Louisville , (1994) .
- 32.Omara , Amgad Hamed ,” Getting The Academic Management Concept More Perceived : An Epistemologically – Extended Approach “ , A Refereed Scientific Journal , Faculty Of Commerce , Minoufiya University , Vol . 3-4 , July & October ,( 2011).
- 33.Petrides , Lisa A. and Nodine , Thad R., “Knowledge Management in Education : DefiningThe Landscape “, Institute For The Study Of Knowledge Management In Education , Mirada Road , (2003).
- 34.Pidcock , Steve , “Strategic Planning In A New University “, Journal Of Further And Higher Education, Vol. 25, No. 1, (2001).
- 35.Platonova , Elena A and Musa , Philip F. and Yap , Glenn A. ," Use of Information Systems in Air Force Medical Treatment Facilities in Strategic Planning and Decision-Making ", Journal of Medical Systems , Vol. 30 , No. 1 ,(2006).
- 36.Pusaksrikit , Paween , “ How Does Knowledge Management Improve The Service Industry?” , Busines School , Jönköping University , (2006) .

- 37.Reid , Ian C.” The web, knowledge management and Universities “,(2000).  
<http://ausweb.scu.edu.au/aw2k/papers/reid/paper.html>
- 38.Saxena, Anurag “Knowledge Management & Its : Applications In Distance Education “ , Urkish Online Journal Of Distance Education , Vol. 8 , No (4) , (2007).
- 39.Schueler, Leah Ann ,” How a university president inspires and maintains a shared vision during a strategic planning process and its implementation” Unpublished Dissertation , Ed.D, University of Southern California, (2007).
- 40.Sutton , Michael J.D. , “ Examination of the Historical Sensemaking Processes Representing the Development of Knowledge Management Programs in Universities: Case Studies Associated with an Emergent Discipline “ ,Unpublished Dissertation , Ph.D, McGill University , Canada , ( 2007 ) .
- 41.Taylor , James And Machado , Maria De Lourdes , “ Higher Education Leadership And Management: From Conflict To Interdependence Through Strategic Planning” , Tertiary Education And Management ,No. 12 , (2006 ) .
- 42.Torres , Carmen Ana Rivera , “ An Assessment Process For Strategic Planning In A Higher Education” , Unpublished Dissertation , Ed.D, Dowling College - Oakdale, NY ,( 2001).
- 43.Torres , Carmen Ana Rivera , “ An Assessment Process For Strategic Planning In A Higher Education” , , Unpublished Dissertation , Ed.D , Dowling College - Oakdale, Ny ,( 2001).
- 44.Wang , Feng-Kwei and Wedman , John,” Knowledge Management in Higher Education: A Knowledge Repository Approach “ , Journal of Computing in Higher Education , Vol.17, No. 1 , (2005).
- 45.Zentner , Karen Lynn,” Participation and communication in strategic planning in higher education: A case study “ ,Unpublished Dissertation , Ph.D , University of Minnesota , (2002).
- 46.“Rationality and Academic Knowledge “ , (No Date ) .  
<http://wiki.nus.edu.sg/display/aki/>

## **ملاحق البحث**

- ملحق رقم (١) : موافقة الجهاز المركزي للتعبيء العامة والإحصاء علي إجراء الدراسة.
- ملحق رقم (٢) : قائمة الأستقصاء.

ملحق رقم (١)

**موافقة الجهاز المركزي للتعبيء العامة  
والإحصاء علي إجراء الدارسة.**



ملحق رقم (٢)  
**قائمة الأستقصاء.**





جامعة المنوفية

كلية التجارة

## دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الإعتماد الأكاديمي

السيد / .....

تحية طيبة .... وبعد

تتوجه الباحثة بهذا الاستقصاء في إطار الإعداد لرسالة الدكتوراة في إدارة الأعمال حول موضوع "دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير الإعتماد الأكاديمي" ، ويتطلب هذا البحث التعرف على آراء واتجاهات القادة الإداريين والأكاديميين بالجامعة حول الواقع التطبيقي لكل من متطلبات إدارة المعرفة وممارساتها في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ومدى تأثيرها علي مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتطلبات الإعتماد الأكاديمي .

وطلباً لتعاونكم الكريم في دعم جهود البحث العلمي نرجو من سيادتكم التفضل بإبداء وجهة نظركم من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة بهذا الاستبيان ونعدكم بالسرية التامة و ألا تستخدم هذه البيانات إلا في أغراض البحث العلمي . ونؤكد على ذلك بعدم حاجة البحث إلى ذكر أسماء المستقصى منهم .

مع خالص الشكر و التقدير

الباحثة

سهام نبيل سليمان حسين

مدرس مساعد بقسم إدارة أعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

أولاً : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات " , وأرجو من سيادتكم إبداء رأيكم بتحديد مدى توافرها بالكلية أو الجامعة التي تنتمون إليها وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت الإستجابة التي تعبر عن وجهة نظركم :

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أ : الثقافة التنظيمية</b>						
١	تسود روح التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين .					
٢	يشارك العاملون بأفكارهم في تطوير برامج التدريب .					
٣	تستجيب إدارة الجامعة /الكلية للشكاوي وحلها في الوقت المناسب .					
٤	تشجع الإدارة علي تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار .					
<b>ب :تكنولوجيا المعلومات :</b>						
١	تتوافر التسهيلات التكنولوجية التي تُسهم في رفع كفاءة العملية التعليمية .					
٢	يوجد شبكة اتصالات فعالة تُمكن من التواصل ونقل واستخدام المعلومات داخل وخارج الجامعة /الكلية.					
٣	يتوافر العنصر البشري المؤهل للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .					
<b>ج : دعم الإدارة العليا</b>						
١	تعمل الإدارة العليا علي توفير تكنولوجيا المعلومات الحديثة .					
٢	تدعم الإدارة العليا بالجامعة / أنشطة البحوث والتطوير .					

ثانياً : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس " الممارسات الخاصة بإدارة المعرفة في الجامعات " , وأرجو من سيادتكم إبداء رأيكم بتحديد مدى توافرها بالكلية أو الجامعة التي تنتمون إليها وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت الإستجابة التي تعبر عن وجهة نظركم :

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>أ. تشخيص المعرفة</b>						
١	يتم تحديد المعلومات والمعارف اللازمة لسير العمل بصفة دورية .					
٢	يتم باستمرار تحديد المعارف اللازمة لتطوير العمل مستقبلاً للعمل علي توفيرها .					
<b>ب. انشاء وتطوير المعرفة</b>						
١	تشجع الجامعة /الكلية المشاريع البحثية المشتركة و عقد اتفاقيات التبادل الثقافي مع الجامعات العالمية .					
٢	تشارك الجامعة في القواعد العلمية العالمية للمعلومات .					
٣	يعتبر التواصل المباشر من أهم الوسائل لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بالجامعة /الكلية.					
٤	يتم تبادل المعلومات من خلال التقارير وخطوط الإتصال التنظيمية الرسمية .					
٥	تتميز الجامعة /الكلية بمستوي مرتفع لأنشطة البحث و التطوير .					
٦	تشجع إدارة الجامعة /الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الابتكار والمشاركة بالأفكار الجديدة.					
٧	يتم باستمرار إجراء تحديث لقواعد البيانات الإدارية بالجامعة /الكلية.					
<b>ج - تصنيف وتخزين المعرفة:</b>						
١	توجد قواعد للبيانات خاصة بجمع المعلومات والتقارير الناتجة عن سير العمل وحفظها في وسائل متعددة .					
٢	يتم تصنيف وتنظيم المعلومات بشكل واضح وملائم لمتطلبات العمل واتخاذ القرار.					
٣	يوجد إهتمام بتبادل المعارف والخبرات داخلياً أو خارجياً وتخزينها للإستفادة منها .					

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	العبارة	
<b>د- النشر والمشاركة في المعرفة:</b>						
					يتم الإعتماد علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في نشر المعلومات مثل مثل البريد الالكتروني , العرض التلفزيوني , المواقع الإلكترونية .	١
					يتم تبادل كم كبير من المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاتصالات والاجتماعات , التقارير الرسمية .	٢
					فيما عدا المعلومات السرية , عادةً ما يتصرف العاملون بشكل ودي لتبادل المعلومات دون الحاجة لانتظار إذن رسمي للحصول عليها من إدارة الجامعة /الكلية .	٣
					يمكن للعاملين والطلاب الحصول علي المعلومات التي يحتاجون إليها بسهولة عبر مجموعة متنوعة من مصادر و قواعد البيانات التي توفرها الجامعة /الكلية.	٤
<b>و-استخدام وتطبيق المعرفة:</b>						
					تعمل الجامعة /الكلية علي الاستفادة بالخبرات العلمية لديها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة	١
					يتم الاستفادة من اراء الطلاب والعاملين والمتعاملين مع الجامعة /الكلية في اتخاذ القرارات وتطوير العمل .	٢
					تستفيد الجامعة /الكلية في قراراتها من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	٣

ثالثاً : فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بقياس " ممارسات التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي " , وأرجو من سيادتكم إبداء رأيكم بتحديد مدى توافرها بالكلية أو الجامعة التي تنتمون إليها وذلك من خلال وضع علامة (√) تحت الإستجابة التي تعبر عن وجهة نظركم :

م	العبارة	لايتوافر علي الإطلاق	أقل من ٢٥%	من ٢٥% إلي أقل من ٥٠%	من ٥٠% إلي أقل من ٧٥%	أكثر من ٧٥%
<b>أولاً : الخطة الإستراتيجية , وتشمل :</b>						
<b>أ - التحليل البيئي :</b>						
١	توجد لدي الجامعة /الكلية خطة إستراتيجية معلنة .					
٢	تسعي الجامعة /الكلية للحصول علي الاعتماد لخطتها الإستراتيجية .					
٣	إشتمل التحليل البيئي علي كافة العوامل الهامة في البيئية الداخلية والخارجية .					
٤	هناك مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف المعنية داخل وخارج الجامعة /الكلية.					
٥	هناك اهتمام بعرض ومناقشة نتائج التحليل البيئي مع الأطراف المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية .					
٦	هناك مراعاة للإرتباط بين استراتيجية الكلية وإستراتيجية الجامعة .					
<b>ب - الرؤية والرسالة :</b>						
١	تتوافر لدي الجامعة /الكلية رؤية ورسالة خاصة بها .					
٢	تعكس رسالة الجامعة /الكلية شخصيتها ودورها التعليمي والبحثي والمجتمعي .					
٣	تحرص الجامعة /الكلية علي نشر الوعي بين العاملين والطلاب بالرؤية والرسالة من خلال وسائل متعددة .					
٤	هناك مراجعة مستمرة للمستجدات البيئية بغرض تنمية وتطوير رؤية ورسالة الجامعة /الكلية بما يتفق معها .					
<b>ج - الأهداف الإستراتيجية :</b>						
١	تتميز الأهداف الإستراتيجية بأنها واضحة وقابلة للتحقق والقياس .					
٢	تم صياغة الأهداف الإستراتيجية من خلال الاعتماد علي نتائج التحليل البيئي .					

م	العبارة	لايتوافر علي الإطلاق	أقل من ٢٥%	من ٢٥% إلى أقل من ٥٠%	من ٥٠% إلى أقل من ٧٥%	أكثر من ٧٥%
٣	توجد مشاركة إيجابية من قبل الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية في عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية.					
٤	هناك اهتمام بنشر الأهداف الإستراتيجية من خلال الوسائل المختلفة داخل وخارج الجامعة /الكلية.					
٥	هناك مراجعة مستمرة بغرض تطوير الأهداف الإستراتيجية بما يتفق والمستجدات البيئية .					
<b>د- الخطة التنفيذية :</b>						
١	تتميز الخطة التنفيذية بقدرتها علي تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.					
٢	تظهر الخطة التنفيذية أولويات تنفيذ الأنشطة وتسلسلها المنطقي .					
٣	هناك تحديد دقيق لمسئوليات تنفيذ الأنشطة والمهام التي تتضمنها الخطة التنفيذية.					
٤	تتميز الخطة التنفيذية بوجود جدول زمني دقيق للتنفيذ .					
٥	تتميز الخطة التنفيذية بتحديد المؤشرات اللازمة لعملية التقييم .					
٦	تتميز الخطة التنفيذية بمراعاة عنصر عدم التأكد حيث تحتوي إجراءات خاصة بإدارة المخاطر .					
٧	تتميز الخطة التنفيذية بالمرونة لتتوافق مع التغيرات البيئية					
٨	يتم ترجمة الخطة التنفيذية إلي ميزانية مالية تقديرية .					
<b>ثانياً : الوضع التنافسي .</b>						
١	تبرز الإستراتيجية بوضوح السمات المميزة الجامعة /الكلية ودورها في المجتمع .					
٢	يتزايد إقبال منظمات الأعمال في سوق العمل علي خريجي الجامعة /الكلية .					
٣	هناك إقبال من الطلاب الوافدين للدراسة بالجامعة /الكلية					
٤	تتفرد الجامعة /الكلية بتقديم برامج تعليمية مميزة .					
٥	تحظى الجامعة /الكلية بمكانة علمية رفيعة علي المستوي الأقليمي والعالمي .					

رابعاً : فيما يلي عدد من الأسئلة حول بعض البيانات الشخصية , أرجو وضع علامة (√) أما الإجابة التي تمتلك :

١- ما هي الجامعة التي تنتمي إليها ؟

- جامعة القاهرة ( ) - جامعة طنطا ( ) - جامعة كفر الشيخ ( )

٢- ما هي الكلية التي تعمل بها ؟

- كلية التجارة ( ) - كلية الهندسة ( )  
- كلية الحقوق ( ) - كلية زراعة ( )

٣- ما هي الفئة القيادية التي تنتمي إليها ؟

- القيادات الأكاديمية ( ) - القيادات الإدارية ( )

٤- إذا كنت تنتمي إلي فئة القيادات الأكاديمية , فما هو المنصب القيادي الذي تشغله ؟

- رئيس الجامعة ( ) - نائب رئيس الجامعة ( ) - عميد الكلية ( )

- وكيل الكلية ( ) - رئيس القسم العلمي أو الوحدة ( )

٥- إذا كنت تنتمي إلي فئة القيادات الإدارية , فما هو المنصب القيادي الذي تشغله ؟

- أمين الجامعة ( ) - أمين الكلية ( )

- مدير عام ( ) - مدير إدارة ( ) - رئيس القسم الإداري ( )

ملحق رقم (٣)

## ملخص الدراسة باللغة العربية



## ملخص الدراسة باللغة العربية :

أهتمت هذه الدراسة ببحث دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في الجامعات المصرية الحكومية ولذلك فهي تهدف إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الممارسة الفعلية للتخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , كما تهدف أيضاً إلي تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ،بالإضافة إلي تحديد مدي وجود تمايز بين هذه الجامعات فيما يتعلق بكل من الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة و التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , ومدي وجود اختلافات بين القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بهذه الجامعات حيث إدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي , ولهذا فقد تمثلت **مشكلة البحث** في التساؤلات التالية :

- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية ؟
- هل هناك علاقة بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟
- هل يمكن التمييز بين الجامعات المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ؟
- هل يمكن التمييز بين الجامعات المصرية من حيث ممارستها للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟
- هل هناك اختلافات بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث إدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة ؟
- هل هناك اختلافات بين كلا من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية من حيث إدراكهم للممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي ؟

ولبحث هذه المشكلة قامت الباحثة أولاً بإجراء دراسة إستطلاعية ونظرية لزيادة فهم أبعاد مشكلة البحث ومتغيراتها تبعها بدراسة ميدانية لأختبار **الفروض** التالية :

**الفرض الأول :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات إدارة المعرفة الخاضعة للدراسة بالجامعات المصرية ( وهي : الثقافة التنظيمية , تكنولوجيا المعلومات , دعم الإدارة العليا ) وبين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

■ **الفرض الثاني :** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة بالجامعات المصرية وبين مستوي ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

■ **الفرض الثالث :** لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .

- الفرض الرابع: لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث ممارستها لتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .
- الفرض الخامس: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .
- الفرض السادس: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين كلا من القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي

ولبحث مدى صحة هذه الفروض قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لتجميع البيانات من خلال توجيه قائمة استقصاء عن طريق المقابلة الشخصية لمفردات العينة المكونه من ٣٥٢ مفردة من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية العاملة بالجامعات المصرية الحكومية , وقد قامت بتحليل الأحصائي للبيانات مستخدمة الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الثبات كرونباخ Cronbach Reliability Coefficient : لإختبار درجة الإعتمادية والثبات الخاصة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة .
- أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis : لأختبار صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة .
- أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis : للتعرف علي مدى وجود تمايز بين الجامعات الخاضعة للدارسة فيما يتعلق بممارسات إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي طبقاً لمعايير الإعتماد الأكاديمي .
- تحليل الارتباط والإنحدار المتعدد للتعرف علي :
- طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات التخطيط الاستراتيجي .
- تحديد متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية.
- اختبار ت T-Test: لفحص مدى وجود اختلافات بين كل من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية فيما يتعلق بإدراكهم للممارسة الفعلية لإدارة المعرفة و التخطيط السراتيجي وفقاً لمتطلبات الإعتماد الأكاديمي .

وقد توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي إلي النتائج التالية :

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة في الجامعات المصرية الحكومية والممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي .

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة ( تكنولوجيا المعلومات , الثقافة التنظيمية , دعم الإدارة العليا ) والممارسة الفعلية لإدارة المعرفة .
- وجود تمايز جوهري بين الجامعات الحكومية المصرية من حيث الممارسة الفعلية لإدارة المعرفة و الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي وإن كان يعتبر هذا التمايز ذو درجة ضعيفة .
- عدم وجود اختلافات جوهريّة بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية نحو ممارسة إدارة المعرفة بصورة إجمالية علي الرغم من وجود اختلافات جوهريّة بينهم في ممارسة كلاً من : ( تشخيص المعرفة , انشاء وتطوير المعرفة , النشر والمشاركة في المعرفة) .
- وجود اختلافات جوهريّة بين اتجاهات كلاً من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية بالجامعات الحكومية المصرية الخاضعة محل الدراسة نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي بصورة إجمالية , أما فيما يتعلق بالناحية التفصيلية فقد اظهرت النتائج وجود اختلافات جوهريّة فقط نحو ممارسة الخطة الاستراتيجية بما تتضمنه من ممارسات ( التحليل البيئي , الرؤية والرسالة , الأهداف الاستراتيجية , الخطة التنفيذية ) .

وبناء علي ما توصلت إليه الدراسة قامت الباحثة بإقتراح بعض **التوصيات** من أهمها مايلي :

- إتخاذ إدارة المعرفة كمعيار للجودة يتم إدراجه ضمن معايير الاعتماد الأكاديمي .
- السعي إلي تحقيق نموذج الجامعة المنتجة وذلك لخدمة المجتمع من خلال الاستفادة من تطبيق معارفها التنظيمية والأكاديمية المتميزة .
- زيادة فاعلية إدارة المعرفة من خلال صياغة خطة استراتيجية محددة خاصة بها تتوافق مع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة .
- التركيز علي فتح قنوات الأتصال وتبادل المعرفة بين الجامعة والمجتمع خاصة مؤسسات الأعمال وذلك للاستفادة من المزايا والمنافع المادية والعلمية التي يُمكن أن تجنيها الجامعة من تفعيل العلاقات مع هذه المؤسسات .
- الأهتمام بالتعليم الإلكتروني كأحد أدوات نشر المعرفة .
- زيادة فاعلية الرقابة علي تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إنشاء نظام للتغذية العكسية وذلك لقدرة علي توفير المعلومات الرقابية بصورة فورية بما يساعد علي إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل مستمر وفي الوقت المناسب

ملحق رقم (٣)

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## Summary of the study:

This study is concerned with examining the role of knowledge management in improving the practice of strategic planning according to the requirements of academic accreditation in the Egyptian governmental universities. Therefore, it aimed to identify the nature of the relationship between knowledge management and the actual practice of strategic planning according to the requirements of academic accreditation. It also aims to determine the requirements of the application of the knowledge management in Egyptian governmental universities, in addition, determining the extent of the presence of differentiation among these universities in terms of the actual practice of knowledge management and strategic planning according to the requirements of academic Accreditation, and whether there are differences among the academic leaders and administrative leaders of these universities in their perception of the actual practice of the knowledge management, strategic planning, according to the requirements of the academic Accreditation. For these reasons, **the problem of the research has been presented in the following questions:**

- What are the requirements for the application of knowledge management in Egyptian governmental universities?
- Is there a relationship between the actual practice of knowledge management and the general evaluation of the practice of strategic planning according to the requirements of academic accreditation ?
- Is it possible to distinguish among the Egyptian universities in terms of the actual practice of knowledge management ?
- Is it possible to distinguish among the Egyptian universities in terms of the practice of strategic planning and in accordance with the requirements of academic accreditation ?
- Are there differences among the academic leaders and administrative leaders in terms of their perception of the actual practice of knowledge management?

- Are there differences among the academic leaders and administrative leaders in terms of their perception of the actual practice of strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation ?

To investigate this problem, at first, the researcher conducted an exploratory and theoretical study to enrich the understanding of the research problem dimensions and its variables. Then it was followed by **a field study to test the following hypotheses:**

- **First hypothesis:**

There is no statistical significant relationship between the availability of the understudied knowledge management requirements in the Egyptian universities (namely: organizational culture, information technology, superior management support) and the actual practice of knowledge management.

- **The second hypothesis:**

There is no statistical significant relationship between the actual practice of knowledge management in Egyptian universities and the level of practice of strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation.

- **The third hypothesis:**

There is no statistical significant differentiation among the Egyptian governmental universities in terms of the actual practice of knowledge management.

- **Fourth hypothesis:**

There is no statistical significant differentiation among the Egyptian governmental universities in terms of practice of strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation.

- **Fifth Hypothesis:**

There are no statistical significant differences among the academic leaders and administrative leaders in terms of their potential attitudes toward the actual practice of the knowledge management.

- **Sixth hypothesis:**

There are no statistical significant differences between the academic leaders

and administrative leaders in terms of their potential attitudes toward the actual practice of strategic planning as one of the criteria for academic accreditation.

To examine the validity of these hypotheses, the researcher conducted a field study to collect data through the guidance of a survey list with personal interview with the sample that consisted of 352 units of academic leaders and administrative leaders working at Egyptian governmental universities. The researcher did the statistical analysis of the data using the following **statistical methods**:

- **Cronbach Reliability Coefficient**: to test the degree of dependency and stability of the parameters used in the study.
- **Factor analysis**: to test the sincerity of the parameters used in the study.
- **Multiple Discriminant Analysis**: to identify the presence of differentiation among the understudied universities regarding the practices of knowledge management and strategic planning in accordance with the standards of accreditation.
- **Correlation Analysis and Multiple Regression** to identify:
  - The nature of the relationship between the knowledge management practices and the strategic planning.
  - The requirements of the knowledge management in the Egyptian governmental universities.
- **T-Test**: to examine whether there are differences among the academic leaders and the administrative leaders regarding their realization of the actual practice of the knowledge management and strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation.

Through the statistical analysis, **the researcher found the following results**:

- There is a direct correlation of statistical significance among the practices of knowledge management in Egyptian governmental universities and the actual practice of the strategic planning according to the requirements of academic accreditation.

- There is a direct correlation of statistical significance among the requirements of knowledge management (information technology, organizational culture, superior management support) and the actual practice of the knowledge management.
- The existence of substantial differentiation among the Egyptian governmental universities in terms of the actual practice of the knowledge management and the actual practice of strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation. However, this differentiation is considered of a weak degree.
- Absence of the substantial differences among the trends of the academic leaders and administrative leaders in the understudied Egyptian governmental universities towards the practice of knowledge management in a total manner, in spite of the existence of substantial differences among them in their practice in ( knowledge diagnosis, Knowledge creation and Knowledge, publishing and sharing).
- There are fundamental differences among the trends of academic leaders and administrative leaders in the understudied Egyptian governmental universities towards the practice of strategic planning in accordance with the requirements of academic accreditation in a total manner. However, in regard with the detailed aspect, the results showed the existence of fundamental differences in practice of the strategic plan, including (Environmental Analysis, Vision and Message, Strategic Goals and Executive Plan).

Based on the study findings , **the researcher suggests some recommendations include:**

- Adoption of the knowledge management as a quality standard and inserted within the academic accreditation standards .
- To pursue the achievement of the productive university model in order to



serve the community through the application of its precious organizational and academic knowledge.

- Increase the effectiveness of knowledge management through the formulation of a special strategic plan that consistent with the general strategic plan of the institution.
- To focus on opening communication channels and the knowledge exchange between the university and the community, especially its private institutions, to take the advantages, and scientific and financial benefits that can the university get through activating relations with these institutions.
- Interest in electronic education as a tool for knowledge dissemination.
- Increase the effectiveness of the control over the implementation of the Strategic Plan by establishing a feedback system for its ability to provide an immediate supervisory information, that help to take continuous appropriate corrective decisions and in an appropriate time.



Menoufiya University  
Faculty of Commerce  
Department of  
Business Administration

# **The Role Of Knowledge Management In Enhancing The Practice Of Strategic Planning As One Of The Academic Accreditation Standards**

## **( An applied Study on Egyptian Universities)**

A Thesis Submitted in Fulfillment of Requirements  
of the Degree of Doctor of Philosophy in Commercial Sciences  
"Business Administration"

Prepared by

**Seham Nabil Soliman Hussein**

Assistant lecturer of Business Administration Department  
Faculty of Commerce – Kafr El-Sheikh University

Supervised by

**Prof. Dr. Ahmed Ahmed Abdullah**

Prof. of Business Administration  
Head of the Department of Business Administration  
And Former Dean of Faculty of Commerce  
Menoufiya University.

**Prof. Dr. Amgad Hamed Omara**

Assist. Prof. of Business Administration  
vice dean of education and Student Affairs –  
Faculty of commerce - Menoufia University

**September 2014**

# **Committee of Discussion and Judgment**

## **Prof. Dr. Jamal al-Din Mohammed Mursi**

Professor of Business Administration

Former Dean of Faculty of Commerce, Menoufiya University. (Chairman)

## **Prof. Dr. Ahmed Ahmed Abdullah**

Professor of Business Administration

Head of the Department of Business Administration , and Former Dean of the Faculty of Commerce - Menoufia University. (Supervisor and Member)

## **Prof. Dr. Salah al-Din Ismail Salah**

Professor of Business Administration

Head of the Department of Business Administration, Faculty of Commerce - Helwan University ( Member)

## **Prof. Dr. Amgad Hamed Omara**

Assistant Professor, Department of Business Administration

vice dean of education and Student Affairs

Faculty of commerce - Menoufia University (Supervisor and Member)