

نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي في رفع

كفاءة الخدمات الإدارية بمؤسسات التعليم العام

" دراسة ميدانية على العاملين بمدرسة الثانوية الثاني عشر للبنات بخميس مشيط "

د. رضا عبد الفتاح إبراهيم¹

أستاذ مساعد بالكلية التطبيقية بخميس مشيط

د. انجي أحمد عبدالغني²

محاضر بالكلية التطبيقية بخميس مشيط

جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

شكر وتقدير

تعرب الباحثات عن تقديرهم لعمادة البحث العلمي بجامعة الملك خالد على تمويل

هذا البحث (رقم المشروع 44 / 1443 هـ)

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى مناقشة استخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الإستراتيجي كمنهجية وعملية يمكن أن ترفع من كفاءة الخدمات الادارية بمؤسسات التعليم العام. بالتطبيق على مدرسة الثانوية الثاني عشر بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبلغت عينة البحث نحو (60) مفردة من مختلف منسوبات المؤسسة المبحوثة، أسفرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 66.3% عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي لدي العاملين بالمدرسة، كما توصلت الدراسة الى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين، أوصت الدراسة بضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون عمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسات التعليم.

Abstract

The current study aimed to discuss the use of knowledge management as an input to strategic planning as a methodology and process that can raise the efficiency of administrative services in public education institutions. By application to the twelfth secondary school in Khamis Mushait in the Kingdom of Saudi Arabia, The study used the descriptive approach, and the research sample consisted of (60) individuals from various employees of the researched institution. The results of the study revealed that there was a statistically significant correlation of 66.3% at a significant level of 0.05 between knowledge management and strategic planning among school staff. The study also found that the application of strategic planning within the educational sector leads to an increase in cognitive ability and facilitates the exchange and sharing of knowledge among workers. he study recommended the need to allocate a specialized professional team whose main work is to manage knowledge activities and efforts within specific criteria commensurate with the nature of work and needs of educational institutions.

Keywords Knowledge management, strategic planning, education institutions.

المقدمة :-

أصبحت المنظمات معنية بتطوير استراتيجياتها من خلال صياغة رؤية استراتيجية، تسمح لها بالعمل في حالة من عدم التأكد، حيث أن تعرضها للتغير المستمر في بيئتها الخارجية والداخلية، يفرض عليها التغيير، هذا التغيير يجب أن يكون مخطط وفقاً رؤية استراتيجية، تبنى على أساسها استراتيجية التغيير والتي تعتبر دليلاً ومرشداً شاملاً لعملية التغيير التنظيمي في الأمد القريب والبعيد، لتكون المنظمة قادرة على اتخاذ قرارات تخص التغيير التنظيمي منسجمة ومتكاملة؛ تمثل الخطوات التي ينبغي اتخاذها في الأمد البعيد من تحديد أهداف التغيير التنظيمي طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف تحدي معرّف، لذا يجب أن تتشكل استراتيجية التغيير التنظيمي وتصاغ في إطار معرّف، يعتمد على المعارف والخبرات المتاحة من داخل المنظمة أو من خارجها وهو ما تعمل استراتيجيات إدارة المعرفة على دعمه خاصة في البيئة الديناميكية.

أولاً: الإطار المنهجي

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور استخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى

كفاءة الخدمات الإدارية في مدرسة الثانوية الثاني عشر للبنات بخميس مشيط؟

أهداف الدراسة :

1- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية ودورها الرئيسي في تطوير

أداء العاملين بالمدرسة الثانوية محل الدراسة.

2- التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات في قطاع التعليم محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:-

- الأهمية العلمية: للتعرف عن قرب على فلسفة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العام.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها في أنها تتناول موضوعاً إدارياً حديثاً، يعتبر جوهر أعمال المؤسسات التعليمية، كما أن الدراسة تعمل على تقديم مقترحات تمكن الاستفادة العظمى من إدارة المعرفة وفق آلية ديناميكية لإحداث ارتفاع في مستوى أداء العاملين داخل المؤسسات التعليمية.

- الأهمية التطبيقية: تواجه مؤسسات التعليم العديد من المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لأصحاب المصالح، الأمر الذي يتطلب ضرورة البحث عن الطرق المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الخدمات الإدارية بالمؤسسات التعليمية

- منهج الدراسة:

انطلاقاً من الهدف الرئيس للبحث والذي يكمن في نموذج مقترح لاستخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الخدمات الإدارية بالمؤسسات التعليمية لدى العاملين بالمدرسة محل الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وهو عبارة عن مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل معاً لوصف الظاهرة محل الدراسة، بالإعتماد على جمع الحقائق والبيانات ثم تصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج تساعد على فهم الظاهرة المطروحة للدراسة، وذلك لتقديم فهم للإطار الفكري لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في دعم

القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. (البرعي، 1993، 315)

والموقوف على خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه، وتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العام، وعرض علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة المعرفة.

الدراسات السابقة

1- دراسة (رضا محمد، 2023)، هدفت الدراسة الي بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية وتطوير مهارة العصف الذهني لدى طالبات جامعة الملك خالد، تكون مجتمع البحث من طالبات المجمع الاكاديمي لكليات المحالة، اسفرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الجيد يزيد من القدرة على إيجاد العديد من الأفكار بسرعة وسهولة، توصلت أيضاً الى أن جامعة الملك خالد تقدم لمنسوبيها البرامج التدريبية التي تتوافق مع أهداف إدارة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني ثبوت علاقة احصائية عند مستوى (0.05) بين درجات التخطيط الاستراتيجي وتنمية مهارة العصف الذهني في الكليات المبحوثة، وتبين ان هناك علاقة طردية موجبة، فكلما زاد تطبيق التخطيط الاستراتيجي كلما أدى ذلك الى زيادة درجة تنمية مهارة العصف لدى أفراد عينة البحث، اوصت الدراسة بضرورة أن تكون أهداف الجامعة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة "

2- دراسة (رضا محمد، 2021)، هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في إحداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي بالتطبيق على كليات مجمع المحالة بخميس مشيط بجامعة الملك خالد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف، أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة وبين تطوير المنظمة والذي من شأنه يؤدي إلي ارتفاع مستوى أداء العاملين، كما أسفرت بأن إدارة الجامعة تشجع جميع منسوبيها على البحث عن المعرفة التي ترتبط بنشاطها في النشر العلمي، وأن

استخدام إدارة المعرفة في الكليات المعنية تؤدي إلى تحسين النظام كله داخل الجامعة، أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة استراتيجية داعمة لاستخدام إدارة المعرفة في الجامعات تكون مبنية على التحليل البيئي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي لها علاقة بتطبيق إدارة المعرفة.

3- دراسة (Najafi, 2012) هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القدرات وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، بالإضافة الى كل الجوانب المالية و غير المالية .توصلت الدراسة الى اكتشاف أن تحليل التداخل القطاعي sectional-Cross هو الأنسب ل هذه الدراسة، وذلك لأن هذا التحليل يمكن أن يوفر ملخص عن المتغيرات التي تحدد عوامل النجاح في نقطة واحدة وينتج عنه تصنيفات متداخلة . وقد استخدمت هذه الدراسة أن برنامج (LISREL هو اختصار للعلاقات الهيكلية الخطية، وهو عبارة عن مجموعة من البرامج الإحصائية المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية)، التي تمكن المستخدمين من محاكاة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتم إجراء استقصاء على عدد من مديري شركات التأمين . وأسفرت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين القدرات الشاملة لإدارة المعارف ، والتي تضمنت ستة عشر متغيراً للقدرات والقدرة ال تنافسية التنظيمية والتي تضمنت أربعة متغيرات ، وذلك في ستة شركات تأمين.

4- دراسة (Randall, 2008)، هدفت الدراسة الى معرفة العمليات المعرفية، ودراسة كيف الفريق والآليات السلوكية والدافعية وعمليات القيادة، والحالات التي تعزز كيف الفريق مع التغيرات الغير متوقعة والأحداث المفاجئة ومواصفات تركيبة الفريق وعمليات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق هذه العمليات، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن القدرة المعرفية للفريق والعمل على تحقيق الأهداف والمشاركة الجماعية، بالإضافة الى بيان دور قائد الفريق، كانت جميعاً ترتبط بتشابه وجوده النماذج العقلية

لاستراتيجيات أعضاء الفريق (الحالات المعرفية الطارئة)، ومقدار التشارك في المعلومات بين أعضاء الفريق (العملية السلوكية). فالفرق ذات النماذج العقلية مرتفعة الجودة والمتشابهة والمشاركة في مستويات معلوماتية أعلى، تم اكتشاف أنهم يمتلكون قدرة أكبر على التصرف والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وأن لديهم مستويات أكبر لصنع القرار بفعالية

5- دراسة (Ba, Leona, 2004)، هدفت الدراسة الى التعرف على المعرفة والثقافة المؤسسية من وجهة نظر اجتماعية "أجريت الدراسة في جامعة جورج واشنطن، واعتمدت على المنهج الوصفي للتحليل، وهدفت هذه الى التعرف على اختبار العلاقة، واستخدام نموذج أنظمة التعليم المؤسسية وإطار القيم التنافسية، وأظهرت ثقافة المؤسسة من خلال أنواع ثقافية وفقاً للدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة الى وجود الثقافات قوية، ومعتدلة، وضعيفة، وبينت النتائج أن الثقافة المؤسسية الأعلى حصلت على أعلى درجة في المعرفة الإدارية والأداء.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد استنتجت الباحثة عدة نقاط هامة تخدم أهداف الدراسة بعد مراجعة الدراسات السابقة المعروضة سابقاً:

- جميع الدراسات السابقة المعروضة اتفقت على أن إدارة المعرفة لها دور فعال وقوي في كل عمليات المنظمة وهو ما دفع الباحثة للقيام بدراسة استخدام إدارة المعرفة كمتغير مستقل بهذه الدراسة، وأن إدارة المعرفة تعد من أهم الاستراتيجيات التي تساعد على رفع كفاءة الجهاز الإداري بالمنظمة.

- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة من هذه الإدارة، واتفقت مع العديد من الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليل مثل (رضا محمد، 2021)، (رضا محمد، 2023)، (Najafi, 2012)،

(Ba, Leona, 2004) وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولكنها اختلفت معهم جميعاً في مكان التطبيق وعينة الدراسة، كما اتفقت مع دراسة (Najafi, 2012) في وجود علاقة بين الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة. كما اتفقت مع دراسة (رضا محمد، 2021) في تقديم توصيات بشأن ضرورة إعداد خطة استراتيجية داعمة لاستخدام إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية، ومع (رضا محمد، 2023) في محل التطبيق بالمؤسسات التعليمية وفي نفس بلد التطبيق.

- قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب مثل: (صياغة الإطار النظري للدراسة، وتصميم أداة الدراسة، والاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها في مناقشة نتائج هذه الدراسة.

فروض الدراسة :

تتكون فروض الدراسة من فرض رئيسي هو: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي في المدرسة الثانوية الثاني عشر بخميس مشيط.

الجزء الثاني: الإطار النظري المفاهيمي

1/ التخطيط الاستراتيجي

يُمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية؛ بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويُشير إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية (جرادات، 2013: 123).

1/1 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما

يلي: - (الجندي، 2002: 70)

- أنه يُزوّد المؤسسة بالفكر الرئيس لها، ويُساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، وهذا الفكر الرئيس هو الذي يُسهم في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات وتقييمها، فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متوافقة مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة التعليمية؛ فلا بد من تعديلها.

- أنه يساعد إدارة المؤسسة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها؛ ومن ثمّ إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة، كما يُؤلّد لدى القيادات في المؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة، وتقييم الأداء، والسيطرة على مستقبل المؤسسة، فضلاً عن تدعيم الشعور بالعمل الجماعي؛ بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمؤسسة.

- أنه يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها؛ الأمر الذي مُفاده السعي لإحداث التغيير، الذي يهدف إلى تحقيق المؤسسة لرسالتها، ويُساعد قيادة المؤسسة التعليمية على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة؛ تستطيع الوقوف أمام الأحداث الراهنة أو المُتوقّعة مستقبلياً.

وينتج عن مرحلة التخطيط الاستراتيجي صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

أ. صياغة الرؤية الاستراتيجية:

يُقصد بالرؤية: التصوّرات، أو التوجّهات، أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال؛ أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتُشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مُستقبلاً. ويقوم المُخطّطون من قيادي المؤسسة بمحاولة تحديد الصورة الذهنية بوضوح، من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة؛ لتحديد الرؤية بصورة دقيقة (يحياوي، 2016، 104).

ومن أبرز خصائص الرؤية الناجحة، أنها عامة وموجزة وواضحة، وتركز على التوجّه نحو مستقبل أفضل، كما انها تعكس المثل العليا للمؤسسة (المرسى وآخرون، 2007: 103).

وحتى يتسنى للمؤسسة بناء رؤيتها الاستراتيجية بشكل صحيح؛ فلا بد أن تضع في اعتبارها ثلاث نقاط أساسية، وهي (إدريس ومرسي، 2006: 108 - 113)

- تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة؛ ويستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات الطلبة، وحاجات العاملين، وحاجات المجتمع، والطرق التي يتم فيها إشباع تلك الحاجات.

- تحديد الرؤية المستقبلية؛ ويتطلب ذلك من المؤسسة التربوية أن تُحدّد وضع الأنشطة التربوية التي يجب أن تُمارس خلال خمس أو عشر السنوات المُقبلة، مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظلّ التطورات والتغيّرات المُستقبلية.

- تعريف العاملين بالرؤية الاستراتيجية؛ إن تعريف المستويات المختلفة للمعملين بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛ من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد؛ ولذلك فإن توافر رؤية مُحفّزة يدعم الجهود، ويوحّد التصرفات، ويُشجّع على التضاني؛ لتنفيذ الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف المحددة.

ب. صياغة الرسالة الاستراتيجية:

بعد تحديد رؤية المنظمة، تأتي الخطوة الآتية من عناصر التخطيط الاستراتيجي؛ وهي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتُحدّد طبيعتها؛ أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتُجيب عن السؤال: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويُسمّى بعضهم الرسالة بالمهمة؛ كونها تُركّز على مجال عمل المؤسسة الحالي؛ أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن (يحيياوي، 2016: 104).

وتظهر أهمية الرسالة الاستراتيجية في أنها (نايل، 2017، : 147-148) :

- تُساعد على توحيد جهود بكافة العاملين في الجامعة باتجاه واحد مُحدّد.
- تُساعد على عدم تضارب الأهداف داخل الجامعة، وتُقلّل من تشتتّهم.
- تُقدّم معياراً يُساعد على تخصيص موارد الجامعة.
- تُحدّد طبيعة المسؤوليات لكل وظيفة داخل الجامعة، كما تُساعد على توزيع الأدوار بشكل مناسب.

- تعدُّ أساس الأهداف التي يتم وضعها للجامعة.

وأوضح المغربي (2013، : 189) أن الرسالة تختلف عن الرؤية، فالرؤية طموحات المُنظمة وآمالها في المستقبل، التي لا يمكن تحقيقها في ظلّ الموارد الحالية، وهي لا تُمثّل مُرشداً مُحدّداً لاستراتيجيات المُنظمة؛ نظراً لعمومية التوجّهات التي تحتويها. والرؤية هي الأساس العام الذي تُبنى عليه الرسالة؛ في حين أن الرسالة تُحدّد السبب من وجود المُنظمة، فالمُنظمة تُحدّد رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المُنظمة الرائدة في مجالها، في حين تُحدّد الرسالة كيف تسعى المُنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة.

ج. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية :

تُشير الغايات إلى النتائج النهائية للمُنظمة، التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يُميّزها عن غيرها من المُنظمات المماثلة؛ إذ تُبنى الغايات على هدى من رسالة المُنظمة، التي تُمثّل الخصائص الفريدة والصورة المُميّزة التي تحاول المُنظمة أن تكون عليها؛ بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها؛ ولهذا فإن الغاية الواضحة تُساعد على توجيه الجهود والموارد، والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، كما تُيسّر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أُسس صحيحة (المغربي، 2013، : 216).

والغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة، ترمي الجامعة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وتتسم بالعمومية والشمول؛ ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، بينما يُشير مفهوم الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج التي ترغب الجامعة ككل في تحقيقها خلال مدى زمني معين، من خلال استثمار الموارد المادية، والبشرية، والمعنوية المُتاحة (نايل، 2017، 155-156).

وُصّغ أهداف المؤسسة على ثلاثة مستويات: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية (يحياوي، 2016، 104-105):

- الأهداف الاستراتيجية: تُصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، تضعها الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

- الأهداف التكتيكية: هي الأهداف التي يشارك في صياغتها كل من الإدارتين العليا والوسطى، وتُصاغ على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتُشتق منها؛ حيث إنها تُمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- الأهداف التشغيلية: يُشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، وتُصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتُشتق منها، وتتميز بأنها قصيرة الأجل، وتُمثل وسائل تحقيق الأهداف التكتيكية وأساليبها.

وتكمن أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية بما تحقّقه من وظائف مهمة بالمنظمة في الجوانب الآتية (الدوري، 2005، 58):

- تُساعد على تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل بها.

- تعدُّ مرشداً لاتخاذ القرارات.

- تُساعد الإدارة العليا على تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوار الأفراد ومراكزهم في الهيكل التنظيمي.

- تُساعد الأهداف على تحديد معايير لتقييم الأداء التنظيمي.

- تُسهم في تحديد العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد بالمنظمة.

ولخص شحادة (2008: 48) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية في أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية مع الأغراض العامة للمنظمة، وأن تكون قابلة للقياس ويمكن تحقيقها، وتتسم بالمرونة، وأن تكون واضحة، ويُشارك العاملون في وضعها.

د. تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي:

بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها، إلى جانب دراسة عوامل البيئتين الداخلية والخارجية وتقييمها؛ بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويُبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها؛ يصبح بالإمكان طرح بدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها. (المغربي، 2013: 237).

والخيار الاستراتيجي من بين البدائل إما أن يُصل الجامعة إلى الأمام، أو يجعلها تتراجع إلى الخلف، أو يُبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها (البقي، 2016: 33).

وقد صنّف باحثو التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى الوضع الاستراتيجي المرغوب تصنيفات متعددة؛ لكنهم يلتقون على أنها أربع استراتيجيات على المستوى الكلي، وهي (الركابي، 2004: 204-205):

- استراتيجيات الاستقرار: تتناسب مع مؤسسات ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات والحركة، وتركز المؤسسة كل مواردها في المجال الحالي؛ بهدف تقوية كل ما لديها من مزايا استراتيجية وتحسينها، وثحافظ على مستوى الأداء بالنسبة نفسها تقريباً سنوياً.

- استراتيجيات النمو: تحظى هذه الاستراتيجية بشعبية كبيرة لدى معظم القادة؛ لأنهم عادة يقرنون النمو بالنجاح.

- استراتيجية الانكماش: تُشير إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه. وتُعدّ مرحلة حرجة في حياة المؤسسة، فإما أن تنجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل، والأخذ باستراتيجية أخرى، أو تفشل أكثر، وتخرج من دائرة المنافسة.

- الاستراتيجيات المركبة (التشكيلة): تعمل المؤسسة على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيس لها، أو مع رسالتها، وقد تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة في الوقت نفسه.

وينبغي ضرورة توافر عدد كافٍ من البدائل الاستراتيجية؛ إذ يتم تقييمها واختيار البديل الأنسب لظروف المؤسسة التعليمية، بحيث يكون مراعيًا لأهداف المؤسسة، ومُعزِّزًا لجوانب القوة فيها، ومُعالجًا لجوانب الضعف، ويستثمر الفرص، ويتجنّب المخاطر والتهديدات.

ويؤكد شحادة (2008: 56) أن الاختيار الاستراتيجي لا بد أن يكون مُنسجمًا مع إمكانات المُنظمة الداخلية من حيث القوة والضعف، وعلاقتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وتحليل تلك العناصر والمُتغيّرات باستخدام أحد أساليب التحليل، مثل مصفوفة (SWOT)، وهي اختصار للكلمات الآتية: (Strength)، وتعني: القوة، و(Weakness) وتعني: الضعف، و(Opportunities) وتعني: الفرص، و(Threats) وتعني: التهديدات.

ويشير المغربي (2013: 282) إلى أهم المعايير الواجب مُراعاتها عند الاختيار الاستراتيجي.

- دراسة الخبرة الماضية: خبرة الأفراد وخبرة المنظمة.
 - اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة.
 - مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله.
 - عنصر الزمن " التوقيت المناسب".
 - الموارد التنظيمية: المالية، والمادية، والبشرية.
 - مركز المنظمة في المجتمع.
 - 1/2 موعّقات التخطيط الاستراتيجي:
- تواجه الجامعات العديد من الموعّقات والمشكلات التي تُؤثر في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي فيها ككل، أو تُؤثر في أحد مستوياتها أو مراحلها، ومن أهم هذه العقبات (المغربي، 2013، 43)؛
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر؛ قد يجعل التخطيط الاستراتيجي مُتقادمًا قبل أن يكتمل.
 - هناك العديد من القيادات يترددون في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
 - وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي؛ قد يؤدي إلى انطباع سيء عنه في ذهن المديرين.
 - قصور الموارد المتاحة للمنظمة؛ قد تكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته.
 - يحتاج التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تكلفة عالية، ووقت كبير.
 - لا تكون خطوات التخطيط الاستراتيجي مفهومة تمام من قبل القيادات.
 - أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تُشارك في التخطيط.
 - إهمال القيادات لعمليات متابعة التخطيط الاستراتيجي؛ بسبب انشغالهم باتخاذ القرارات التشغيلية.

ويرى العجمي (2008: 44) أن من أهم مَعَوِّقات التخطيط الاستراتيجي:

- ضعف المهارات الإدارية والقيادية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي، والفشل في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعات، والعجز عن تقديم وصف دقيق لعمليات التخطيط الاستراتيجي للقائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والاعتقاد بأنه مضيعة للوقت والجهد والمال، وأنه لن يحقق أي إضافات جديدة.
- انشغال المديرين في المستويات العليا بصياغة القرارات التشغيلية لتسيير القضايا اليومية، دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية التي تتعلق بعملية التطوير على المدى البعيد، إلى جانب سيادة النمط البيروقراطي على أجزاء التنظيم، الذي يحدّ دوره من عمليتي الابتكار والتطوير، وقلة المتابعة لما أنجز منها، إضافة إلى ضعف أنظمة المعلومات التي تُزوّد المُخطّطين الاستراتيجيين بالبيانات والمعلومات والإحصاءات عن بيئة المُنظّمة الداخلية والخارجية اللازمة لإعداد الخطة، وقصور الموارد المادية اللازمة لتنفيذها.

- أهمية تطوير أداء القيادات:

- في ضوء التطورات العلمية والتقنية، والتنافس الواضح على مستوى العالم؛ لم يعد تطوير الأداء أمراً تكميلياً؛ بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل، كما يذكر السلمي (1998: 11) أن تحسين الأداء وتطوير المُنظّمة وتجديدها؛ لم يعد أمراً اختياريّاً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها؛ ولكنه أصبح شرطاً جوهريّاً لإمكان بقاء المُنظّمة وعدم اندثارها، كما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف.

2/ مفهوم إدارة المعرفة

- لقد أصبحت إدارة المعرفة هاجس منظمات الأعمال، حيث أصبحت نشاط إداري في أي إدارة وظيفية تسهم في دعم فاعلية و كفاءة المنظمة، ذلك لأهمية إدارة مورد مهم

كالمعرفة؛ مما جعل اهتمام علماء الإدارة بمفهوم إدارة المعرفة متزايد فقدموا عدد من التعريفات لإدارة المعرفة، نعرض أهمها في إطار هذه الدراسة التي يقوم بها الباحث.

وعرفها (Wirick , 2002) بأنها التصميم المدروس و المفصل للعمليات والوسائل والهياكل، بهدف زيادة تشارك و تجديد و تحسين استخدام المعرفة. (Dave 2002: 33)

(Wirick, وعرفها (مركز الجودة و الإنتاجية الأمريكي) أنها عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات، متمثلة في تشخيص، اسر، تطوير و تطبيق للمعرفة.

ولقد عرفها (الكبيسي، 2005) بأنها العمليات، الأدوات و السلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدين من المنظمة، لاكتساب، خزن، توزيع المعرفة و عكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف.

عرفها أيضاً (Malhotra) بأنها تطور فكري، انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلي سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية تقود عمليات العمل، بينما تتعامل مع الناس كمؤدين للعمل، أما الثانية تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، تستغل المعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية وبتقويم مستمر. (الجاموسي، 2013 : 61)

وعرفت إدارة المعرفة (العلي وأخرون، 2012: 26) بأنها تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية، تتعلق بإيجاد، جمع، مشاركة، إعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار.

يلاحظ مما سبق، أنه رغم عدم وجود اتفاق على تحديد مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن هناك شبه اتفاقاً على كونها عملية منظمة، تحتوي عدة عمليات فرعية تكون نظام

عمل، أشار البعض إلى أنه يتبلور وفق رؤية استراتيجية ويعمل وفق استراتيجية تقود العمليات، تعريف آخر وضح أن الأنظمة البشرية عناصر أساسية، تستغل أنظمة إدارة المعرفة، فيما بين تعريف آخر، أن القصد من ذلك هو إدارة موجودات المنظمة الفكرية التي عادةً تكون غير منظمة و غير مهيكلة بذاكرة المنظمة، تؤكد أغلب التعريفات إن إدارة المعرفة تعمل من خلال تحسين الكفاءة، الفعالية الفردية و التعاون على تطوير الأداء التنظيمي.

عليه فإن تعريف استخدام إدارة المعرفة الذي سوف يعتمد في هذه الدراسة التي يقوم بها الباحث، هو أنه "التعامل مع مجموعة عمليات و متطلبات، تكون نظام للاستفادة من المهارات والأفكار الإبداعية، وفق رؤية استراتيجية تقود عمليات تكون الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، بقصد إدارة الموارد المعرفية المتاحة للمنظمة، العمل على تنظيمها و هيكلتها، بهدف تحسين الكفاءة، الفعالية الفردية و التنظيمي".

1/2 مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية

المعرفة تعني هي مجموعة المفاهيم والحقائق والمعتقدات والمناهج والرؤى والاحكام. (Barnes,2002)، كما تعرف بأنها الطريقة التي من خلالها يمكن للعاملين بالمؤسسات من تطوير العديد من الأنشطة التي تمكنهم من جمع المعلومات بالشكل الذي يؤدي الى ظهور مختلف الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحسين نسب منتجاتها وخدماتها ، مما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تقوم بعملية الربط بين ثلاث أنواع من المصادر الأساسية في المنظمة المتمثلة في " العنصر البشري والتقنيات والعمليات" لتمكين المنظمة من استثمار طاقاتها والاستفادة من المعلومات والمعارف التي تمتلكها والعمل على مشاركتها بشكل فعال.

3/2 أثر تطبيق إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي والخدمات الإدارية بالمؤسسات

التعليمية

يرى (Kidwell & Johnson,2000: 32) أن إدارة المعرفة تعمل على تعزيز القدرة على وضع خطط استراتيجية طويلة المدى تلبي احتياجات سوق العمل، إضافة إلى أنها تعمل على تحسين عملية تبادل المعلومات الداخلية والخارجية بهدف تخفيض الجهود والاعباء الزائدة، وتوصيل المعلومات ورفعها الى العديد من الجهات.

إدارة المعرفة تعمل على تحسين الخدمات الإدارية المقدمة في الكليات، كالاتجاه نحو اللامركزية في أساليب العمل وتقديم الخدمات. كما تساعد على تطوير السياسات والاجراءات الإدارية، كما أن لها التأثير الإيجابي على كافة مكونات النظام التعليمي المتمثل في: - (ابوخضير، 2009: 18)

أ- وحدات الادخال المتمثلة في الطلاب والطالبات وأعضاء هيئة التدريس وكل الهيئات الإدارية، والأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات الإدارية.

ب-العمليات الإدارية وتمثل في كل عناصر الادارة "التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة" والعمليات الاكاديمية المتمثلة في (البحث العلمي، التدريب، والاشراف والخدمات الطلابية).

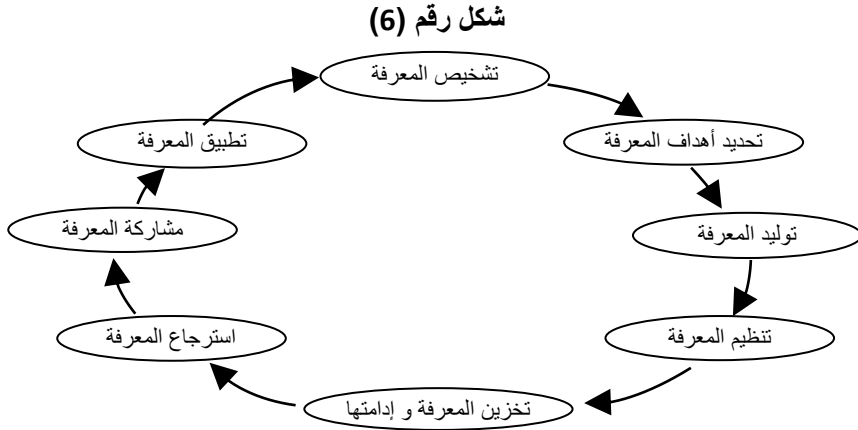
ج- وحدات الاخراج المتمثلة في (مستوى الخريجين والابتكارات والخدمات التي يمكن أن يستفيد منها المجتمع).

4/2 عمليات إدارة المعرفة؛

بناءً على مراجعة الباحث دراسات سابقة تناولت عمليات إدارة المعرفة ومسح أكبر قدر من الأدبيات الإدارية أتيح له الاطلاع عليها، تبين بأن معظم الباحثين أوردوا ضمن عمليات إدارة المعرفة ثلاث عمليات أساسية على الأقل، كما عند (السلمي، 2001) وهي تخليق المعرفة، توزيع المعرفة واستخدام المعرفة.

البعض توسع في تحديد عمليات إدارة المعرفة لتكون ثماني عمليات، كما هو

مبين في الشكل (1). (هشتري، 2013: 119)



عمليات إدارة المعرفة الثمانية

المصدر: عمر أحمد همشري، (مرجع سبق ذكره: 120).

5/2 المجالات التي ابرزت دور استخدام إدارة المعرفة في تحسين التخطيط الاستراتيجي:-

أكدت دراسة (Momcilovic and Rajakovic) بأن المنظمات يجب أن تكون قادرة باستمرار على بناء المعرفة في المجالات ذات الصلة من خلال البحث والتطوير وأن تقوم بترجمة هذه المعرفة إلى آليات عمل جديدة فعالة، كما يشير (Wiig) إلى أن من المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل وتحقيق أفضل لمصالح المنظمة أهمها التكيف مع البيئة، كما أنه تحقق ضمان جودة المهارة والمعرفة وتطوير الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع تطوير معرفة إدارة البنية التنظيمية.

(Firdauz, 2015: 1-32)

كما أكد (عليان، مرجع سبق ذكره: 196-197) أن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به على أفضل وجه، عليه فإن إدارة المعرفة تستخدم في كل المجالات التنظيمية داخل منظمات الأعمال و من أبرز مجالات استخدام إدارة المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى ما يلي:-

التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة و خبرة أقدر على التخطيط من غيره، بالتالي فإن إدارة المعرفة تفيد في وضع و تطوير الخطط الاستراتيجية.

تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل.

الاتصالات: تسهل نقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

اتخاذ القرارات في جميع المجالات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات

بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة لاتخاذ قرار معين، حيث تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و أبعاده و انعكاساته كافة.

6/2 الأعمال التي تساعد على تعزيز إمكانية تطبيق النموذج المقترح لاستخدام إدارة

المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي والخدمات الإدارية بالمؤسسات التعليمية

- معرفة الإدارة العليا بالأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة و بمتطلباتها.
- تبني المؤسسات للمبادئ التي تركز على المعرفة في استراتيجيتها.
- العمل على تعزيز المبادرات التي تقوم على المعرفة.
- اختراق المبادرات التي تقوم على المعرفة
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم استخدام إدارة المعرفة.
- الاهتمام بوضع إدارة المعرفة ان تكون وظيفة قيادية. مع الاستخدام الفعال للشبكة الداخلية.
- تطوير التكنولوجيا بالشكل الذي يتناسب مع استخدام إدارة المعرفة.
- تطوير البنية التحتية للمؤسسة التعليمية وتطوير الموارد البشرية ومن ثم تطوير المهام الوظيفية.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: أسلوب الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة وتحليلها للوصول الى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسين للمعلومات على النحو التالي: -

1- المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، وعلى المقالات والنشرات والتقارير المحلية والعربية والعالمية.

2- المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على إجراء بعض المقابلات الشخصية واعداد قائمة استقصاء حول موضوع البحث تم توجيهها للعينة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمدرسة الثانوية الثاني عشر بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية.

2- عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية من جميع العائلات بمدرسة الثانوية الثاني عشر بخميس مشيط بالمملكة العربية السعودية، ولقد تم حصر الفئات التي ستخضع للدراسة في الوظائف والاداريات والاستاذات والبالغ عددهم (60) مفردة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%، وذلك خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2022-2023م).

ثالثاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة

الدراسة.

تكونت أداة الدراسة من قسمين رئيسيين هما: - القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتضمن مجالات الدراسة وتكونت من عدد من الفقرات تم توزيعها على عينة الدراسة.

رابعاً: معايير قياس الاستبانة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة من خلال الآتي:

صدق المحكمين (الصدق الظاهري) و(صدق القياس) عرضت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين بمجالات المحاسبة، الإدارة والإحصاء وجرى أخذ الآراء كافة التي اتفق عليها المحكمون.

إجراءات ثبات فقرات الاستبانة :

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض ومنها معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبانة، وتحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA لاختبار معنوية الفروق، وأيضاً معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم استخدام الحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز SPSS، وذلك إجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة.

توصيف عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

يمكن عرض خصائص عينة الدراسة وفق بعض البيانات الشخصية والوظيفية

وذلك كما يلي:

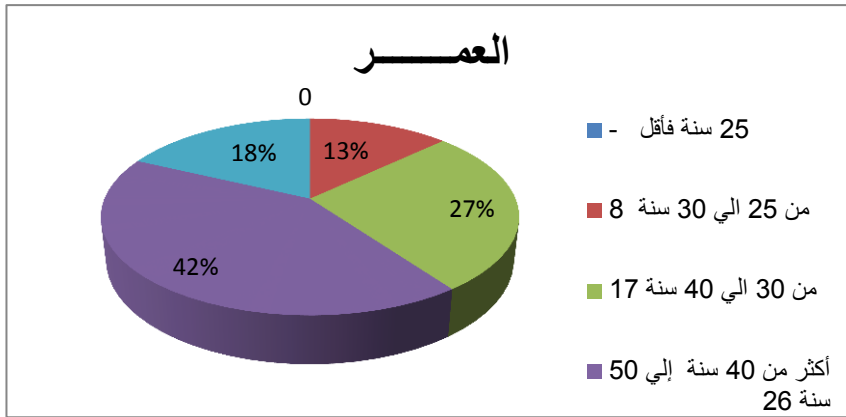
1/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (1): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	العمر
-	-	-	25 سنة فأقل
4	13%	8	من 25 الي 30 سنة
2	27%	17	من 30 الي 40 سنة
1	42%	25	أكثر من 40 سنة إلى 50 سنة
3	18%	10	من 50 سنة فأكثر
	100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2023م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أكثر المبحوثين من أفراد العينة ممن ينتمون للفئة العمرية من أكثر من 40 سنة إلى 50 سنة، حيث بلغ عددهم 25 بنسبة مئوية 42% ، وكانت أقل فئة عمرية للمبحوثين من 25 إلى 30 سنة.



المصدر: من إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج إكسيل 2023م

شكل بياني (1): يوضح متغير الدخل

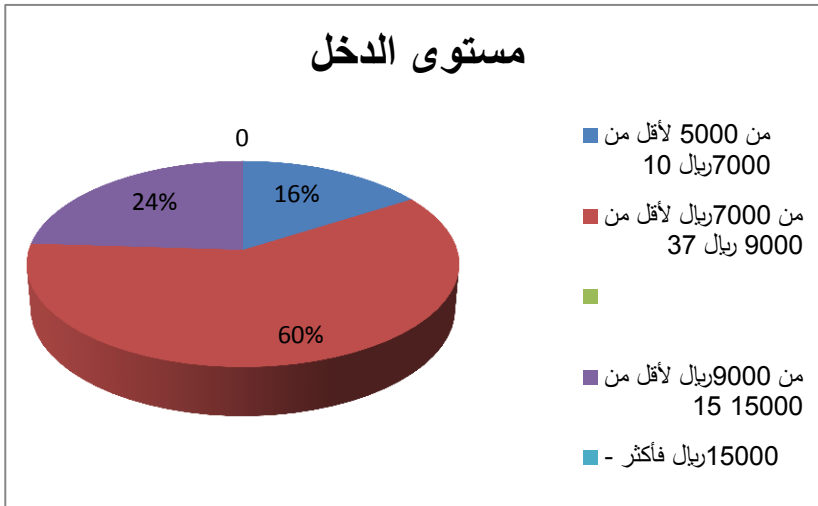
2/ مستوى الدخل

جدول رقم (2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مستوى الدخل

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	الدخل
3	%16	10	من 5000 لأقل من 7000 ريال
1	%60	35	من 7000 ريال لأقل من 9000 ريال
2	%24	15	من 9000 ريال لأقل من 15000
-	-	-	15000 ريال فأكثر
المجموع	%100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2023م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أكثر المبحوثين من أفراد العينة من أصحاب الدخل الذي يتراوح من (7000 ريال لأقل من 9000 ريال) حيث بلغ عددهم 35 بنسبة مئوية 60%، وكان أقل دخل من (5000 ريال لأقل من 7000 ريال)، بينما لا يوجد أفراد يزيد دخلهم عن 15000 ريال ولعل ذلك يدل على أن الفترة الزمنية للمبحوثين داخل العمل ليست كبيرة.



المصدر: من إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج إكسيل 2023م

شكل بياني (2): يوضح متغير الدخل

3/ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (3): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
4	%3	2	مديره اداره
3	%8	5	رئيس قسم
2	%40	29	استاذة
1	%27	24	موظف
المجموع		60	%100

المصدر: من إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2023م

من الجدول أعلاه يلاحظ أن أكثر الباحثين من الاستاذات، حيث بلغ عددهم 29 بنسبة مئوية 40%، فيما بلغ عدد الموظفات 24 بنسبة مئوية 27%، وكانت أقل نسبة مئوية 8% في رؤساء الاقسام ويليهم فئة مديرة الادارة وهذا يدل على أن أكثر الباحثين من أفراد العينة كانوا من فئة الأكاديميين مما يعنى التأهيل العالي للمبجوثين.

معاملات الثبات والصدق:

يوضح معامل الثبات الاستقرار النسبي للنتائج في استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، وتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الثبات فقرات قائمة الاستبيان، وبلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (0.901)، وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات مرتفعة، وهى بذلك أعلى من الحد الأدنى المطلوب للوصول إلى مستوى الثبات المقبول (0.50)، وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة، ويمكن توضيح قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبيان في الجدول التالي:

جدول رقم (4): معامل الثبات والصدق لفقرات الاستبيان

م.	الفقرة	معامل الثبات	معامل الصدق
1.	لدى الجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة لطموح طلاب الجامعة.	0.907	0.952
2.	لدى المعرفة التامة عن مفهوم المعرفة.	0.894	0.946
3.	تستخدم الجامعة قاعدة بيانات تساعد على الوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	0.899	0.948
4.	تقوم الجامعة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	0.893	0.945
5.	تعمل الجامعة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	0.901	0.949
6.	تعمل الكليات على تحويل المعرفة إلى خطط عمل يسهل تنفيذها.	0.897	0.947
7.	توفير المعلومات يعمل على زيادة قدرات العاملين في البحث وابتكار طرق وأساليب حديثة لحل المشكلات التي تتعلق بالتنمية المستدامة.	0.904	0.951
8.	توضح رؤية الجامعة للطلاب من أجل سرعة الاستجابة للتعلم والتحصيل الدراسي.	0.899	0.948
9.	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	0.896	0.947
10.	أهداف الجامعة واضحة للطلاب وقابلة للقياس وتعبر عن نتائج متوقعة.	0.894	0.946
11.	تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعارف بين الطالبات.	0.894	0.946
12.	خطط الجامعة تساعد على إعطاء أفكار غير عادية وغير مأثوفة لدى الطلاب.	0.896	0.947
13.	المهارات المعرفية لدى الطلاب تعمل على تحديد المسؤوليات مما يؤدي إلى تطوير مهارة العصف الذهني لديهم في الجامعة.	0.904	0.951
14.	تعمل الجامعة على المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز مهارة التفكير لدى الطلاب	0.895	0.946
15.	أهداف الجامعة محفزة لقدرات ومهارات الطلاب من أجل التطور وتحسن مستوى الأداء	0.901	0.949
16.	رسالة الجامعة واضحة وسهلة ومحددة تساعد على الابداع والابتكار	0.895	0.946
17.	تساهم عملة التخطيط الاستراتيجي في الكشف عن مواطن الضعف لدى الطلاب وتحديد نقاط القوة لديهم	0.895	0.946
18.	تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في مراجعة العمليات بالشكل الذي يتناسب مع الاهداف الموضوعية.	0.891	0.944
19.	يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير المعرفة والتنشيط الفكري والثقافة للطلاب	0.891	0.944
20.	التخطيط الاستراتيجي الجيد يزيد القدرة على إيجاد العديد من الأفكار بسهولة ويسر	0.884	0.940
21.	القدرة على الربط الصحيح للأفكار بعضها ببعض (استنباط الأفكار)	0.893	0.945
	جميع فقرات الاستبيان	0.901	0.949

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله، وتم حساب معامل الصدق لجميع فقرات الاستبيان حيث تبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع فقرات الاستبيان بلغت (0.949)، وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع فقرات الاستبيان مرتفعة، وهي بذلك أعلى من مستوى الحد الأدنى المطلوب للوصول إلى مستوى الصدق المقبول (0.60) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (5): التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
1.	لدي المدرسة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة لطموح طلاب الجامعة.	4.31	0.467	86.27%	10.84%
2.	ادارة المعرفة تساعد على الارتقاء بعلمية الطالب مما يزيد من تحصيله العلمي.	4.12	0.755	82.41%	18.33%
3.	المدرسة تعلن رؤيتها ورسالتها للطلاب من أجل سرعة الاستجابة للتعلم والتحصيل الدراسي.	4.30	0.487	86.02%	11.33%
4.	الجامعة تقدم لمنسوبيها البرامج التدريبية التي تتوافق مع أهداف إدارة التخطيط الاستراتيجي والتي تنمي من مهارة العصف الذهني ورفع كفاءة التحصيل	4.31	0.697	86.27%	16.17%
5.	ادارة المعرفة تهتم بالطالب وتحفزه على الابتكار.	4.18	0.683	83.61%	16.34%
6.	تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين الطلاب يساعد على محاربة الجمود الفكري.	3.64	0.932	72.77%	25.60%
7.	تعمل المدرسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة،	3.99	0.862	79.76%	21.60%
8.	الاستاذ يعطي فرصة للمتعلمين لطرح افكارهم ولا ينتقدوا أفكار الآخرين.	3.54	0.786	70.84%	22.20%
9.	تتسم أهداف المدرسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.54	0.786	70.84%	22.20%
10	أهداف المدرسة واضحة لجميع منسوبيها وقابلة للتعديل.	3.87	0.985	77.35%	25.45%
11	تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل القطاع التعليمي	4.30	0.487	86.02%	11.33%

				يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين الطلاب .
20.94%	72.53%	0.76	3.63	12 خطط المدرسة الاستراتيجية تساعد على إعطاء أفكار غير مألوقة لدى الطلاب.
11.38%	91.57%	0.521	4.58	13 المهارات المعرفية لدى الطلاب تعمل على تحديد المسؤوليات مما يؤدي إلى تطوير مهارة العصف الذهني لديهم.
18.86%	75.18%	0.709	3.76	14 تعمل المدرسة على الموازنة بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز المعارف لدى الطلاب.
15.48%	83.61%	0.647	4.18	15 أهداف المدرسة محفزة لقدرات ومهارات منسوبيها من أجل التطور وتحسن مستوى الأداء
15.14%	82.89%	0.627	4.14	16 رسالة الجامعة واضحة وسهلة ومحددة تساعد على الابداع والابتكار.
27.77%	77.11%	1.072	3.86	17 التخطيط الاستراتيجي يساهم في الكشف عن مواطن الضعف لدى الطلاب وتحديد نقاط القوة لديهم
22.78%	80.00%	0.911	4.00	18 تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في مراجعة العمليات بالشكل الذي يتناسب مع الاهداف الموضوعية.
15.60%	82.89%	0.646	4.14	19 يعمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير المعرفة والتنشيط الفكري والثقافة للطلاب
10.84%	93.01%	0.504	4.65	20 التخطيط الاستراتيجي الجيد يزيد القدرة على إيجاد العديد من الأفكار بسرعة وبسهولة.
15.48%	75.66%	0.585	3.78	21 تطبيق إدارة المعرفة داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية
10.73%	80.93%	0.4342	4.05	المتوسط العام لفقرات الاستبيان

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.05) وبانحراف معياري (0.4342).
- جاءت أعلى إجابات أفراد العينة للفقرة لكل من :
- الفقرة التي تنص على: تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين الطلاب .

- والفقرة التي تنص على " التخطيط الاستراتيجي يساهم في الكشف عن مواطن الضعف لدى الطلاب وتحديد نقاط القوة لديهم "
 - الفقرة التي تنص على " المدرسة تعلن رؤيتها ورسالتها للطلاب من أجل سرعة الاستجابة للتعلم والتحصيل الدراسي، ويلبها تطبيق إدارة المعرفة داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية "
- جاءت أقل إجابات لأفراد العينة لكل من:
- الفقرة التي تنص على: " الاستاذ يعطي فرصة للمتعلمين لطرح افكارهم ولا ينتقدوا أفكار الآخرين. "

اختبارات الفروض:

ينص فرض الدراسة على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي للعاملين بقطاع التعليم

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل و التخطيط الاستراتيجي للعاملين كمتغير تابع.

جدول رقم (6): معامل الارتباط

المتغير	الاختبار	مهارة العصف الذهني
ادارة المعرفة	معامل الارتباط	0.663
	المعنوية	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة

66.3% عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي لدي العاملين بالمدرسة.

ب. معامل التحديد:

جدول رقم (6): معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل
0.4509	0.432	0.439	ادارة المعرفة

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.439$ وهو ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر التغيير في ادارة المعرفة بنسبة 43.9%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (7): تحليل التباين

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	المعنوية
الانحدار	12.889	1	12.889	63.398	0.000
البواقي	16.467	81	0.203		
المجموع	29.355	82			

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ادارة المعرفة و التخطيط الاستراتيجي للعاملين في مدرسة الثانوية الاولى ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهريّة العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

د. تحليل الانحدار:

جدول رقم (8): تحليل نتائج الانحدار

المتغير	اختبار ت	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	بيتا	بيتا	
الثابت	.126		0.538	.3290		1
ادارة المعرفة	7.96	0.663	0.131	1.04		

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لمتغير ادارة المعرفة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

• مما سبق يمكن قبول الفرض أي أنه :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الخدمات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

النتائج والتوصيات: توصلت الدراسة الى :-

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الخدمات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 66.3% عند مستوى معنوية 0.05 بين ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي لدي العاملين بالمدرسة.
- 3- تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية وتسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين الطلاب.
- 4- المدرسة تعلن رؤيتها ورسالتها للطلاب من أجل سرعة الاستجابة للتعلم والتحصيل الدراسي..
- 5- تطبيق إدارة المعرفة داخل القطاع التعليمي يؤدي إلى زيادة في القدرة المعرفية "

التوصيات المقترحة

ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون عمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات المؤسسات التعليمية.

المراجع

- 1- إدريس، ثابت والمرسى، جمال الدين. (2006م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية.
- 2- البقمي، ناضا. (2016م) الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: بحث منشور. مجلة عالم التربية، 17(56).
- 3- الجاموسي، عبد الرحمن، (2013)، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- 4- الدوري، زكريا. (2005م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، وعمليات، وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- الركابي، كاظم. (2004م). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- العلي، (2012) عبد الستار العلي، عامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان: دار المسيرة للنشر و الطباعة.
- 7- جرادات، ناصر. (2013م). الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 8- الجندي، عادل. (2002م). الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي. الرياض: مكتبة ابن رشد.
- 9- شحادة، حاتم. (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10- عليان، ربحي مصطفى، (2015)، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر.

11-الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2005)، ، إدارة المعرفة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

12-محمد، رضا عبد الفتاح إبراهيم، (2021)، " دور إدارة المعرفة في إحداث التطوير التنظيمي ورفع مستوى أداء العاملين في مؤسسات التعليم الجامعي ،دراسة ميدانية في كليات مجمع المحالة بخميس مشيط - جامعة الملك خالد". المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد العاشر، العدد الثاني.

<https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.2.5>

13-محمد، رضا عبدالفتاح ابراهيم،(2023)، "الترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومهارة العصف الذهني للموارد البشرية بجامعة الملك خالد"، مجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، العدد السابع، المجلد السابع.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K271022>

14-المرسى، جمال الدين محمد، (2007)، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، القاهرة: الدار الجامعية للنشر.

15- المغربي، عبدالحميد. (2013م). الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية. الطائف: إدارة النشر العلمي

16-نايل، سحر. (2017م). الإدارة الاستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

17-همشري، عمر أحمد (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،

18-يحيوي، إلهام. (2016م- فبراير). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة باتنة. ورقة مقدمة

إلى المؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي LACQA. جامعة السودان، الخرطوم.

- 19 Ahmad Firdauz and others, "Facility management knowledge development in Malaysia: added value in hospitality managerial competency", *Facilities*, (Vol. 33), (No. 1/2), (2015).
- 20 -Dave Wirick (2002), "Knowledge Management: A tool for creating effective and adaptive regulatory agencies", (USA: Transformation program director the national regulatory research institute.
- 21- Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, & Johnson, Sandra (2000):"Applying Corporate of Knowledge Management System Practices in Higher Education". *EDUCAUSE QUARTERLY*, November, No.4
- 22 -Najafi, Mehrnoosh (2012)" Developing Structural Equation Model of Knowledge Based Competitive Factors In Insurance Industry ", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No 3,
- 23 - Oliver Momcilovic and Jasmina Rajakovic , (2009) ,"Knowledge Management as Indispensable Factor in the Organizational Changes", *Journal of Eftimie Murgu University In Romania*, (Vol. 16), (No. 1).

