

Strategic Planning for knowledge management In Higher Education Institutions in Saudi Arabia

Rahma Ali Alzahrani ⁽¹⁾

Mr.Dr. Abdulrashid A Hafez (2)

⁽¹⁾ PhD, King Abdulaziz University

Overseas5@yahoo.com

⁽²⁾ Prof. of info Sci. Dean, Library affairs

prof.hafez@hotmail.com

Abstract : This study has sought to recognize the status quo of implementing strategic planning of knowledge management at higher education institutions in KSA in terms of (organizational and technological structure and human resources). The study depended on Delphi method to extract the main elements of strategic planning of knowledge management and in determining the requirements of implementing the organizational, human, and technological knowledge management. Additionally a survey method was used to recognize the status quo of implementing strategic planning of knowledge management at the institutions of higher education in KSA represented in the sample of study (King Abdul-Aziz University, King Fahd University of Petroleum and Minerals, Princess Nora University, and Alfiasal University) and to identify the availability of requirements of knowledge management implementation therein. The most important results of the study was that strategic planning of knowledge management at institutions of higher education in KSA is available at 62.5%; while the study reveal that implementation requirements of knowledge management at institutions of higher education is greatly available at 78.75% and during the time that technological structure of knowledge management is also greatly available at 84.85% , human resources of knowledge management are available at 78.25%, and organizational structure of knowledge management is available at 73.25%. The study results indicated that universities, for the nature of their goals, their responsibilities in development of community and their exercised functions, and their main strong knowledge structure represented in the availability of human management and the existence of high organizational and technical structure, need to spend more efforts in strategic planning of knowledge management to achieve a good leap in knowledge management. The study introduced a sample for strategic planning of knowledge management at institutions of higher education in KSA focused on the basic stages for strategic planning of knowledge management at institutions of higher education in KSA, besides knowledge management implementation requirements.

Keywords: Strategic planning , knowledge management, Knowledge management strategy, Saudi universities, Higher Education.

التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

Abstract: سعت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، من حيث (البنية التنظيمية ، والتكنولوجية والموارد البشرية) . اعتمدت الدراسة على منهجي: دلفاي لاستخلاص العناصر الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة وتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية والبشرية والتكنولوجية ، بالإضافة للمنهج المسحي لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ممثلة بعينة الدراسة (جامعة الملك عبدالعزيز ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، جامعة الفيصل الاهلية) ، وتحديد مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بها . وكان من أهم ما توصلت إليه الدراسة / أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية متوفر بنسبة 62.50% ، كما أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي متوفرة بدرجة كبيرة بنسبة 78.75% ، حيث تتوفر البنية التكنولوجية لإدارة المعرفة ، بدرجة كبيرة جداً تصل لـ (84.50%) ، وأن الموارد البشرية لإدارة المعرفة متوفرة بنسبة 78.25% ، كما أن البنية التنظيمية لإدارة المعرفة متوفرة بنسبة 73.25% . أوصت الدراسة بتطوير الخطة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية متضمنة التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة ، بمشاركة كافة القطاعات ، ومراجعتها بصفة دورية مع القيادات ، وضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي ، وإنشاء إدارة مستقلة مسؤولة عن إدارة المعرفة واستحداث فريق عمل لإدارة المعرفة لديه مهارات عالية فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي والخلفية التقنية والخبرة في التعليم الجامعي ومهارات اتصال مع مختلف القطاعات.

كما قدمت الدراسة نموذجاً للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية يركز على المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي ، بالإضافة لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة بها .
الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - إدارة المعرفة - استراتيجية إدارة المعرفة - الجامعات السعودية - التعليم العالي .

1- المقدمة Introduction :

الجامعات باعتبارها من أهم المنظمات وبحكم طبيعة عملها ووظائفها، من أولى المنظمات التي تسلك مدخل إدارة المعرفة في إدارة الموجودات الملموسة وغير الملموسة لديها، بما تمتلك من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية، وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية، وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية ومصادر ونظم معلوماتية، وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية. فحقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على الجامعات أن تقوم بمجهود أكبر في هذا المجال، بإدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة ، ورأس المال الفكري، أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر، وهذا يشكل أكبر تحدي للجامعات ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة، وتبني استراتيجياتها على هذا الأساس ، وفي ضوء هذه الحقيقة لابد أن تنحصر إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما تحصل عليه من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات الصريحة والضمنية المتراكمة لدى العاملين ولدى الجامعة للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة والابتكار .

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج ، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية ، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة ، بفهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها ، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وذلك لا يتأتى إلا بالتخطيط الاستراتيجي لأنه

يعد عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية وفحص مستقبلي يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، متى ما سعت إلى استغلال نقاط قوتها الداخلية والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج . وحيث أن التخطيط الاستراتيجي هو علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، والخروج بنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة موافق مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، مما يساعد في تحسن الأداء، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والأداء الفاعل.

2- الإطار العام للدراسة:

1-2 مشكلة الدراسة : Study Problem

تعد إدارة المعرفة توجهها حديثا لمؤسسات التعليم العالي وحتميا في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات، فالثورة المعلوماتية قدمت للجامعات قيما معرفية لا تقدر بثمن، إذ أتاحت الفرصة للاطلاع المباشر على مؤشرات الواقع الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال معلوماتية منظمة، إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وخزنها وتوزيعها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء الجامعات ودورها في المجتمع ، وقد استطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية وقطعت شوطا كبيرا في تطوير خططها الاستراتيجية، وحيث ان الجامعات تسعى لبناء أساس للتحويل للمجتمع المعرفي التي تقوم على الابتكار ،ازداد إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بها ، للتحسين المستمر لجودتها ولتستطيع مواكبة التحديات التي تواجه التعليم العالي في العصر الحالي ، ولأهمية إدارة المعرفة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية العامة لها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي :

التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، ومدى تحقيقه لأهدافها الاستراتيجية.

تساؤلات الدراسة :

تهدف الدراسة الاجابة على التساؤلات الآتية :

- ماهي عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.
- ماهي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (البنية التنظيمية ، والتكنولوجية والموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية .
- ما مدى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية .

- ما مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (البنية التنظيمية , والتكنولوجية والموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية .

2-2 أهداف الدراسة : Study Objectives

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف على عوامل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (البنية التنظيمية , والتكنولوجية والموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
4. التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (البنية التنظيمية , والتكنولوجية والموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
5. تقديم نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بحيث يحقق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

3-2 أهمية الدراسة : Study Importance

تعد هذه الدراسة (على حد علم الباحثة) أول دراسة تسعى إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعرفة في نسق متكامل متضمن لنموذج مقترح بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، وهو ما يساعد تلك المؤسسات على تحقيق أهدافها بشكل أفضل ، حيث تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً علمياً للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بداية من وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية إضافة إلى وضع الخطط والسياسات الساعية لتنفيذها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة إلى جانب ما تمثله الدراسة من إضافة علمية للإنتاج الفكري العربي بإدارة المعرفة.

4-2 منهج الدراسة : Study Approach

المهدف من هذه الدراسة هو قياس واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة، ووضع نموذج للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، وبناء على أهداف هذه الدراسة وطبيعتها فقد أجرت الباحثة الدراسة من خلال تطبيق منهجين هما : أسلوب دلفاي باختبار (8) خبراء من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ليتم تقييم وتحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، والمنهج المسحي لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

5-2 حدود الدراسة : Border Study

- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2015.
- الحدود المكانية: حدود هذه الدراسة الجامعات السعودية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ممثلة بأربع جامعات (جامعة الملك عبدالعزيز , جامعة الأميرة نورة , جامعة الملك فهد للبترول والمعادن , جامعة الفيصل الأهلية).

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة متغيرين أساسيين: المتغير الأول هو التخطيط الاستراتيجي ويشمل (التخطيط للتخطيط , الرؤية والرسالة , التحليل , الاهداف , والاستراتيجيات , الخطة التنفيذية , التقييم والرقابة). أما المتغير الثاني فهو إدارة المعرفة والتي تتضمن ثلاثة عناصر (البنية التنظيمية – الموارد البشرية – البنية التكنولوجية).

2-6 مجتمع وعينة الدراسة Society and the study sample :

يمثل المجتمع الكلي جميع مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية لعام 1436/2015هـ, اما عينة الدراسة كانت كالتالي :

تم تقسيم الجامعات السعودية لفئات واختيار جامعة لكل فئة كالتالي :

جامعات متخصصة وتمثلها جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

جامعات عامة وتمثلها جامعة الملك عبدالعزيز

جامعات نسائية وتمثلها جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن

جامعات أهلية وتمثلها جامعة الفيصل الاهلية .

فتتكون عينة الدراسة من مسؤولي ومدراء ادارات التخطيط بكلا من (جامعة الملك عبدالعزيز , جامعة الاميرة نورة , جامعة الملك فهد للبترول والمعادن , جامعة الفيصل الاهلية).

2-7 أداة جمع البيانات Data collection tool :

تم بناء الاستبانة بعد حصر آراء الخبراء بأسلوب دلفاي لتحديد أهم العناصر للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية , بالإضافة لتحديد عوامل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية والبشرية والتكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة الممثلة بمسؤولي ومدراء ادارات التخطيط بالجامعات الممثلة بالدراسة وهي كلا من (جامعة الملك عبدالعزيز , جامعة الاميرة نورة , جامعة الملك فهد للبترول والمعادن , جامعة الفيصل الاهلية) , لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية , ومدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية والبشرية والتكنولوجية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية , وقد احتوت الاستبانة على قسمين الأول محور التخطيط الاستراتيجي ب (18) فقرة , والقسم الثاني عوامل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة , البنية التنظيمية ب (11) فقرة , الموارد البشرية (8) فقرات , البنية التكنولوجية (6) فقرات .

3-الإطار النظري للدراسة:

3-1 استراتيجية ادارة المعرفة :

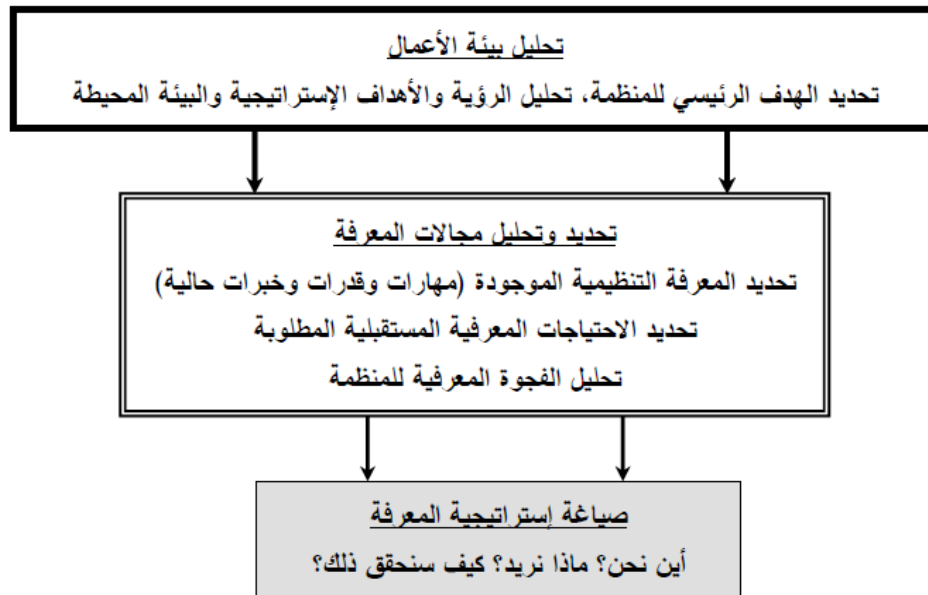
عندما نتحدث عن استراتيجية إدارة المعرفة هي في طبيعتها استراتيجية لبرنامج أو مشروع لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات , عليه فإن الاستراتيجية من هذا النوع ينبغي لها أن تنفرع لتحديد استراتيجيات تمثيل العمليات والوظائف واختيار نوع التطبيق وفق جدول اسبقيات تنسجم مع متطلبات المنظمة من المعرفة , وذلك لإدارة المعرفة نظام مفتوح ينمو مع نمو المنظمة ونمو متطلباتها من المعرفة . فهي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح بها .

واستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الموائمة بين الاستراتيجية العامة وأهداف المنظمة , وهي كذلك مخطط تموضع المعرفة بالمنظمة فالمعرفة عنصر متكامل ضمن النشاط الانساني .
وتساعد استراتيجية إدارة المعرفة في الآتي :

- زيادة الوعي والفهم بإدارة المعرفة في المنظمة .
- توصيف حالة الاعمال وتحديد الفوائد الكامنة .
- كسب التزام الادارة المتقدمة لصالح نظام إدارة المعرفة .
- تشجيع تهيئة الموارد لأغراض تنفيذ نظام إدارة المعرفة .
- بناء الخبرات الناجمة عن اكتساب ومشاركة المعرفة على مستوى المنظمة .
- تقديم خطة واضحة حول الوضع الراهن والوضع المنشود وكيفية التخطيط لتحقيق ذلك .

2-3 تطوير استراتيجية إدارة المعرفة:

تتسم عمليات تطوير استراتيجية إدارة المعرفة بالتعقيد نظرًا لارتباطها بالعديد من الحقول المتنوعة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البحوث والتطوير، التعلم التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
في حين يواجه العاملون في مجالات إدارة المعرفة مشكلة إدراك وفهم مخفظة المعرفة التنظيمية التي تعتبر القاعدة الخصبة للجداريات الجوهرية والمجالات التنموية والوظيفية الحاضنة للمعرفة والمولدة لها، ومدى تأثير المعرفة الحالية والمستقبلية على نجاح عمليات المنظمة (ياسين، 2007).
تتكون عملية تطوير استراتيجية إدارة المعرفة من عدة مراحل وخطوات، وقد تعددت وجهات النظر في تحديد هذه المراحل، لكن نلخص أهمها فيما يلي كما هو موضح في الشكل أدناه رقم (1) .



الشكل رقم (1) مراحل تطوير استراتيجية إدارة المعرفة (ياسين، سعد، 2007)

تحليل بيئة الأعمال:

تبدأ عملية تطوير استراتيجية المعرفة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال و علاقات المنظمة وحدودها ومكانتها في السوق، بالإضافة لمعالم رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخططها المستقبلية. حيث يقوم فريق التطوير الاستراتيجي بتحديد وتحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك فهم وتحليل شبكة القيمة المضافة والمكونة من سلاسل القيمة للمساهمين والموردين والزبائن وكافة الأطراف ذات العلاقة بشبكة القيمة للمنظمة (ياسين، 2007).

تحديد وتحليل مجالات المعرفة:

المقصود بمجالات المعرفة أنها تلك التجارب والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكن الأفراد من تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية. وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد مصادر المعرفة التنظيمية والأصول المعرفية وأشكال تدفقها داخل المنظمة، وصولاً إلى الكشف عن الاحتياجات المعرفية للمنظمة ونقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المرتبطة بمجالات المعرفة. أي تحديد ماذا نملك؟ وماذا نريد؟ وما هي الفجوات؟ (Research Matters, 2008). كما يشير ياسين (2007) إلى أن مجالات المعرفة تعني المجالات الوظيفية والإدارية التي تولد معرفة جديدة تقدم قيمة مضافة حقيقية إلى منتجات وخدمات المنظمة، أو تساهم في ابتكار المعرفة أو تتميز عن غيرها في جودة إنتاجها وحسن علاقاتها مع الزبائن والمستفيدين. وهذا ما يدعونا إلى تقييم مجالات العمل الأساسية وتحليل مستوى إسهامها في تكوين قيمة مضافة إلى شبكة القيمة المعقدة للمنظمة. وتستخدم في هذه المرحلة العديد من التقنيات المساعدة لتحديد مستويات المعرفة وأماكن وجودها، وذلك مثل خرائط المعرفة، مخططات التفكير، تقنيات التجميع، أدوات هندسة المعرفة، نظم استقطاب وتكوين المعرفة، أدوات المقابلة والاستبيان، حلقات النقاش والمشاركة.

تدلل الفجوة المعرفية على حجم المعرفة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لاسيما وأن هذه الفجوة هي نقطة البداية في إعداد الخطة الاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة إنجازها في الفترة القادمة. ويقول نجم (2005) أن تحليل الفجوة المعرفية يكون على مستويين اثنين كما هو موضح في الشكل رقم () وهما كالتالي:

الفجوة الداخلية:

وهي ما يتعلق بأبعاد القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة، وتنقسم إلى جزئين هما: فجوة داخلية بين الفعلي والإمكانية، والتي تشير إلى الفجوة المعرفية بين المعرفة الفعلية الموجودة داخل المنظمة وبين إمكانات المنظمة المعرفية في تطوير الوضع الراهن. بينما يعبر الجزء الثاني عن فجوة داخلية بين الإمكانية والهدف، والتي تشير إلى الفجوة المعرفية بين المعرفة الممكنة ما يمكن أن تعرفه المنظمة (وبين المعرفة المطلوبة) ما يجب أن تعرفه المنظمة).

الفجوة الخارجية:

وهي ما يتعلق بأبعاد الفرص والمخاطر للبيئة الخارجية للمنظمة وتكون بين المنظمة وبيئتها التنافسية، وتنقسم إلى جزئين هما: فجوة خارجية بين الفعلي والإمكانية، بحيث تعبر عن الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وبين ما يمكن أن تعرفه تجاه البيئة الخارجية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات المضادة للنفسين. بينما يعبر الجزء الثاني عن فجوة خارجية بين الإمكانية والهدف، وتمثل الفجوة بين ما يمكن أن تعرفه المنظمة وما ينبغي أن تعرفه من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات.

تحليل فجوة المعرفة الداخلية	الفجوة الداخلية (1) فجوة الفعلي والإمكانية	نقاط القوة	الفجوة الداخلية (2) فجوة الإمكانية والهدف
	(الحالة القائمة)	والضعف	(تغيير الحالة القائمة)
	ماذا تعرف المنظمة حالياً؟ ما يمكن أن تعرفه المنظمة؟	في البيئة الداخلية	ماذا يمكن أن تعرفه المنظمة؟ ماذا يجب أن تعرفه المنظمة؟
تحليل فجوة المعرفة الخارجية	الفجوة الخارجية (1) فجوة الفعلي والإمكانية	الفرص	الفجوة الخارجية (2) فجوة الإمكانية والهدف
	(الحالة القائمة)	والمخاطر	(تغيير الحالة القائمة)
	ماذا تعرف المنظمة حالياً؟ ما يمكن أن تعرفه المنظمة؟	في البيئة الخارجية	ماذا يمكن أن تعرفه المنظمة؟ ماذا يجب أن تعرفه المنظمة؟

شكل رقم (2) تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية (نجم، عبود، 2005)

3-3 دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة :

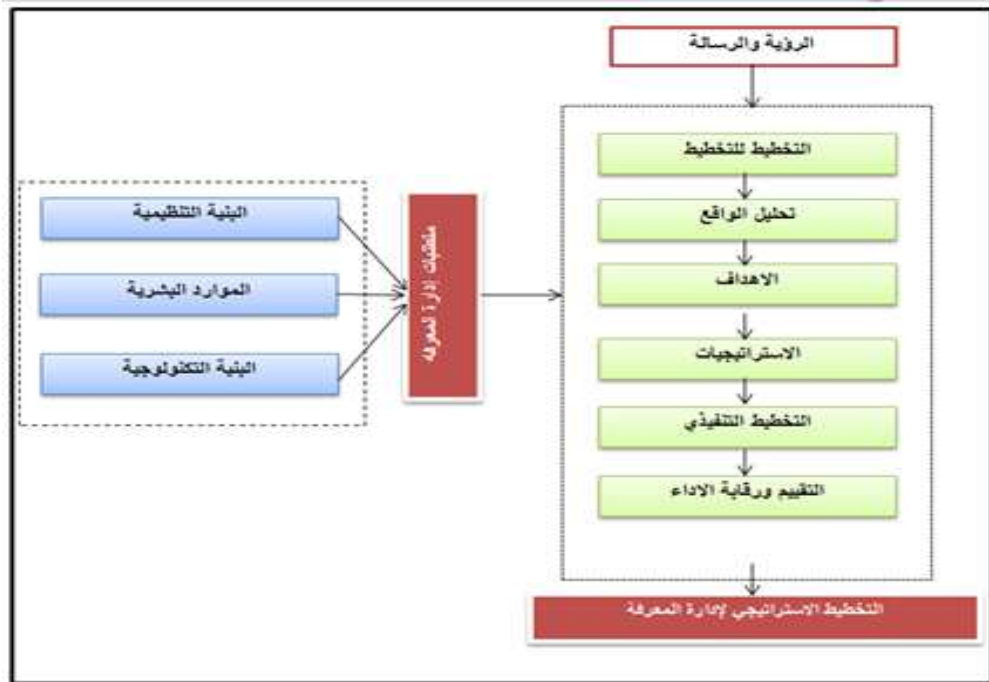
للاستراتيجية في إدارة المعرفة ادوارا هامة تتمثل فيما يلي :

- 1- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قريبة الامد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، لأن الخيارات بعيدة الامد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع .
- 2- توجه المنظمة الى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس .
- 3- تسهم الاستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية- في تنمية شبكات العمل لربط الافراد لكي يقاسموا المعرفة .
- 4- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الاهمية الاستراتيجية للمؤسسة ، حتى يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها ، فمثلا إذا كانت الخدمة المتميزة للزبون ذات اهمية استراتيجية تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الاولى لتطبيق إدارة المعرفة وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها .
- 5- تقوم بوضع الاسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والحفاظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة .
- 6- ان اختيار المنظمة لاستراتيجية معينة سواء أكانت تنوعا ، أم تركيزا ، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة .
- 7- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والحفاظة عليها .
- 8- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وقيمة الكادر المؤهل للتنفيذ ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات ، وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما .
- 9- تحدد الاستراتيجيات كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية استراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات او مع المنظمات المماثلة .

4- نموذج التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية :

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المنظمات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع؛ إذ إن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأغماطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، والتي تعدّ العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص؛ مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء التعليمي، البحثي، والابتكاري، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها .

كما أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من المقومات والتي من أهمها :الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل ونشر المعرفة، وبنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة، بنية تنظيمية تتصف بالمرونة، كما تتطلب دعم والتزام الإدارة العليا لمشروع إدارة المعرفة، وتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية المساندة والدعم لمفهوم إدارة المعرفة , بالإضافة للموارد البشرية المهيأة فالأفراد هم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها .



شكل رقم (3) نموذج التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

(الباحثة)

5- نتائج الدراسة :

- 1- أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية متوفر بنسبة 62.50%. وتعتبر نسبة معقولة حيث إن مؤسسات التعليم العالي ولطبيعة الدور المناط بها والمسؤوليات الملقة على عاتقها في تنمية مجتمعاتها والوظائف التي تمارسها، في حاجة ملحة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة.
- 2- أن تنظيم المعرفة وتبويبها وحفظها واسترجاعها ، متوفر بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (4.75) ، أي أن تنظيم المعرفة وتبويبها وحفظها واسترجاعها كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة متوفر بمؤسسات التعليم العالي بنسبة 93.75%.
- 3- أظهرت النتائج أن تحديد ممارسات مشاركة المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها ، متوفر بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (4.50) ، أي أن تحديد ممارسات مشاركة المعرفة وتداولها بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها متوفر بمؤسسات التعليم العالي بنسبة 87.50%.
- 4- بالإضافة الى أن الاستفادة المثلى من الإمكانيات والموارد المعرفية المتاحة ، متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (4.25) ، أي أن الاستفادة المثلى من الإمكانيات والموارد المعرفية المتاحة متوفر بمؤسسات التعليم العالي بنسبة 81.25%.
- 5- ووضحت النتائج أن الهيكل التنظيمي يدعم عمليات إدارة المعرفة ويوفر إدارة مختصة لإدارة المعرفة، فهي متوفرة بدرجة قليلة حيث بلغ متوسطها (2.00) ، أي أن الهيكل التنظيمي يدعم عمليات إدارة المعرفة ويوفر إدارة مختصة لإدارة المعرفة بنسبة 25.00%.
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (4.15)، أي متوفرة بنسبة 78.75% ، حيث إن مؤسسات التعليم العالي بما تمتلكه من مقومات تمثل فيما تمتلكه من موارد بشرية، وتقنيات، وما يتوفر لديها من مصادر ونظم للمعلومات وبما تسهم به في خدمة المجتمع تعد منظمات تنتج المعرفة، فهي مهياة أكثر من غيرها لتبني إدارة المعرفة.
- 7- كما وضحت الدراسة أن البنية التكنولوجية لإدارة المعرفة ، فنجد أنها متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (4.38) ، أي أن البنية التكنولوجية لإدارة المعرفة متوفرة بنسبة 84.50%.
- 8- بالإضافة الى أن الموارد البشرية لإدارة المعرفة، متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (4.13) ، أي أن الموارد البشرية لإدارة المعرفة متوفرة بنسبة 78.25% وذلك يعود الى أن الأفراد هم العنصر الأساسي في إدارة المعرفة، فهم الذين ينتجون المعرفة ويديرونها وليست الأنظمة. ولكن تستطيع المؤسسات وضع سياسات وممارسات تساعد الأفراد على تبادل ومشاركة المعرفة وإدارتها.
- 9- ثالث وآخر هذه الأبعاد هو البنية التنظيمية لإدارة المعرفة، فنجد أنها متوفرة بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسطها (3.93) ، أي أن البنية التنظيمية لإدارة المعرفة متوفرة بنسبة 73.25%.

6- توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في هذه الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة حول التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تقدم الباحثة التوصيات التالية:

- 1- تطوير الخطة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية متضمنة التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة , بمشاركة كافة القطاعات , ومراجعتها بصفة دورية مع القيادات .
- 2- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي , إذ إن ذلك سيحقق لتلك المؤسسات العديد من الفوائد من أهمها , تحسين مستوى مخرجاتها , زيادة قدرتها على التكيف مع ما يحصل في محيطها من تغييرات سريعة , زيادة قدرتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها , المحافظة على رأسمالها الفكري , علاوة على زيادة قدرتها على الإبداع والابتكار .
- 3- إنشاء إدارة مستقلة مسئولة عن إدارة المعرفة مرتبطة بالإدارة العليا , ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة بإدارة المعرفة ومهارات التفكير الاستراتيجي والخلفية التقنية والخبرة في التعليم الجامعي ومهارات اتصال مع مختلف القطاعات وغيرها .
- 4- تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة و المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة .
- 5- وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة . لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم , والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة على اختلاف أنواعها .
- 6- إيجاد قاعدة معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالمؤسسة التعليمية , ومواردها المختلفة , وكذلك جمع معلومات تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وتمثل فرصاً أو تهديدات والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار وجعلها متوافرة بسهولة ويسر للمستفيدين منها .
- 7- تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالتحويل إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي , وذلك للتحويل من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد , إلى النظم اللامركزية , التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تكوينها .

المراجع:

- الآغا، ناصر (2012) واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 30-62.
- أحمد القطامين (2002) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 64، ص 136
- أبو قحف، عبد السلام (1990) أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ابو خضير، إيمان (2009) تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار و ممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية (نحو اداء متميز بالقطاع الحكومي، الرياض : معهد الادارة العامة، 2009
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين (2002) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر.
- إسماعيل محمد السيد (1990) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- البيلاوي، حسن وحسين، سلامة (2005) إدارة المعرفة: مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، الرياض : الدار الصولتية للنشر والتوزيع
- الجبر، زينب (2002) الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع : الإمارات المتحدة.
- الحملاني، محمد رشاد (1991) التخطيط الاستراتيجي، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- الدحي، إياد علي (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدوري، زكريا (2005) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن.
- Agnew, Melanie (2013) Strategic Planning: An Examination of the Role of Disciplines in Sustaining Internationalization of the University , Journal of Studies in International Education 17.2 (May 2013): 183-202.
- Alavi, Maryam (1997) Knowledge Management and Knowledge System , Knowing Medford : New Jersey.
- ALHussain, A.Z., Murphree Jr, E.L., & Bixler, C.H(2012) Barriers to Knowledge Management in Saudi Arabia, Journal of Knowledge Globalization, 5, (1) 47-75
- Al- Omari, A and Salameh, K. (2009) Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives, Research in Post , Compulsory Education, 14(4): 415-428

- Bavon, S (1995) Innovations in performance measurement systems: A comparative perspective. International Journal of Public Administration , 491 – 519.
- Bourdreau, A, & Couillard, G (1999) Systems integration and knowledge management, Information Systems Management, 24 – 32.
- Burker, R (1999) Integration Knowledge –based and Collaborative-filtering Recommender Systems in proceedings of the Workshop on AI Electronic Commerce , Orlando
- Carrion, G (2006) Competitive Advantage of Knowledge Management, Schwartz: Idea Group Reference.
- Coffee, Peter (2000) What is Knowledge Management , week, 16(43).
- Chong, S. C., & Choi, Y. S. (2005) Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management, Journal of Knowledge Management Practice.
- Cohen , W.M , Levinthal , D.A (1990) Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152
- Cowburn, S. (2005) Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction Perspective Policy and Practice in Higher Education, 9 (4):103
- Davis, Sally (2009) Knowledge exchange: capacity building in a small university, Education , Training, Vol. 51 Iss: 8/9, pp.682 – 695
- Davis, Fowler (2012) Building Knowledge Exchange Capacity in a Small UK University, Industry and Higher Education, 251-263
- Devivo , Sharon Beth (2011) The Strategic Planning Process : A Analysis at two Small Colleges. Carolina: Biblio Bazaar
- Darling, M. S. (1996) Building The Knowledge Organization, Business Quarterly , 61 (2), pp 6-61
- Devivo, Sharon Beth (2011) The Strategic Planning Process : A Analysis at two Small Colleges. Carolina: Biblio Bazaar .