

Towards strategic planning for knowledge management in organizations

"Scientific Review"

Maher Mohsen Saleh Faqiha^a

Prof. Mohammed Jafar Mohammed Aref^b

^a Faculty of Arts and Humanities - Department of Information Science - King Abdul Aziz
University

^b Faculty of Arts and Humanities - Department of Information Science - King Abdul Aziz
University

mfakeha@kau.edu.sa

Abstract: The present study focused on the strategic planning of knowledge management in organizations using the documentary approach. It aims at explaining the concept of strategic planning and its importance in making and decision making, setting goals and programs, then identifying the characteristics and advantages of strategic planning of organizations, Strategic planning of knowledge management in organizations, and then the factors of success of strategic planning in organizations, identify some strategic planning models that can be applied in organizations, as well as identify the requirements Strategic planning in organizations, the concept of knowledge management, its objectives and the benefits of its application, and then identify the knowledge management requirements of organizations and knowledge management processes, the key benefits of knowledge management in strategic planning, and finally the success factors in applying knowledge management in organizations. The study proposed several recommendations and recommendations, the most important of which was the development of the strategic plan of the organizations and their periodic review with the leaders, the inclusion of knowledge management within the organizational units or departments of the organization and its support of specialized human competencies, the establishment of a supportive organizational culture for knowledge sharing and exchange, And develop a system of incentives to encourage individuals to exchange and share their knowledge and skills, and to create a climate conducive to the application of organizational knowledge management.

نحو تخطيط استراتيجي لإدارة المعرفة في المنظمات "مراجعة علمية"

ماهر محسن صالح فقيها^a

أ.د. محمد جعفر محمد عارف^b

^a كلية الآداب والعلوم الانسانية- قسم علم المعلومات- جامعة الملك عبدالعزيز

^b كلية الآداب والعلوم الانسانية- قسم علم المعلومات- جامعة الملك عبدالعزيز

mfakeha@kau.edu.sa

المستخلص

تطرقَت الدراسة الحالية لموضوع التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المنظمات باستخدام المنهج الوثائقي حيث هدفت إلى بيان مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في صنع واتخاذ القرارات ووضع الأهداف والبرامج، ثم التعرف على خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، وبيان أهم عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمنظمات، والتعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المنظمات، ومن ثم بيان عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، والتعرف على بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تطبيقها في المنظمات، وكذلك التعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وبيان مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وفوائدها وتطبيقها، ومن ثم التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات وعلى عمليات إدارة المعرفة، وبيان أهم الفوائد المتحققة لإدارة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً التعرف على عوامل النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات. وقد اقترحت الدراسة العديد من المقترحات والتوصيات كان من أهمها تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمات ومراجعتها بصفة دورية مع القيادات، وتضمين إدارة المعرفة ضمن وحدات أو أقسام الهيكل الإداري للمنظمة ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لتقاسم وتبادل المعرفة، وتبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، ووضع نظام للتحفيز لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية.

أولاً: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات الانترنت ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها، وقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات تلك المنظمات، حيث يوجد من التطابق بين المفهوم المعلوماتي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية (محبوب، 2004).

إن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على المنظمات أن تقوم بجهد أكبر في مجال عملها، فقد أصبحت إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر، وهذا يشكل أكبر تحدي للمنظمات ويفرض عليها إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها على هذا الأساس، وأن تتجه إلى تنظيم وإدارة وتوظيف ما تحصل عليه من خبرات ومهارات وقدرات ومعلومات صريحة وضمنية متراكمة لدى العاملين للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة والابتكار.

إن من المهم أن يتوفر لدى المنظمات الأدوات المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة لاستيعاب وفهم ما يدور في البيئة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم البيئة 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 يكون إلا بالتخطيط الاستراتيجي فهو يعتبر عملية شاملة لكل جوانب المنظمة وفحص مستقبلي يشترك فيه أكبر عدد ممكن من العاملين بمدف تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، متى ما سعت إلى استغلال نقاط قوتها الداخلية والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية وعملت على المزاجية بين نقاط القوة والفرص بشكل يقود إلى أفضل النتائج.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه علم وفن توجيه كل قوى المنظمة 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.

موضوع الدراسة

تعد إدارة المعرفة توجهاً حديثاً وحتماً للمنظمات في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات فالثورة المعلوماتية قدمت للمنظمات قيماً معرفية، حيث أتاحت لها الفرصة للاطلاع المباشر على مؤشرات الواقع الداخلي والخارجي من خلال معلومات منظمة ترتبط بالقدرة على استغلالها في خلق المعرفة المطلوبة وخصتها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمات ، وقد استطاعت بعض المنظمات أن تكتيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها وتطوير خططها الاستراتيجية مما أدى إلى زيادة إدراكها بأهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بما للتحسين المستمر لوجودتها ولتستطيع مواكبة التحديات التي تواجهها في العصر الحالي، ولأهمية إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة لها.

أهداف الدراسة

لدراسة أهداف يسعى الباحث إلى الوصول إليها تكمن في:

1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في صنع واتخاذ القرارات ووضع الأهداف والبرامج.
2. التعرف على خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي للمنظمات.
3. التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بالمنظمات.
4. التعرف على مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المنظمات.
5. التعرف على عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.
6. التعرف على بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تطبيقها في المنظمات.
7. التعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات.
8. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وفوائدها تطبيقها.
9. التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات.
10. التعرف على عمليات إدارة المعرفة.
11. التعرف على الفوائد المتحققة لإدارة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي
12. التعرف على عوامل النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوثائقي الذي يهتم بدراسة وتحليل الانتاج الفكري والذي يتناسب وطبيعة هذه الدراسة حيث يشير العساف أن الغرض من البحث الوثائقي " يكمن في معرفة الإجابة على سؤال حول ظاهرة معاصرة من خلال دراسة وتحليل ما يتعلق بها من وثائق ودراسات معاصرة (العساف،2006).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وقد عرّف برايسون التخطيط الاستراتيجي "هو شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغاية مساعدة المؤسسات، وهو جهد منظم لتقديم القرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه وطبيعة أنشطة المنظمة ومساعدتها على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة" (دهيش، 2005).

كما عرّفه روبرت كوب بأنه "عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عن ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع" (العجمي، 2008).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (غنيم، 2001).

ويرى (الصرن، 2002) أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:

1. يوفر الرضا للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
2. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة بعيداً عن قرارات رد الفعل للأحداث.
3. تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.
4. التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعلم على زيادة الكفاءة والفعالية.
5. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.

خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي

إن أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي أنه:

1. عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة والفرص والتحديات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى.

3. عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص وإنما هو أوسع وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2006).
4. يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله المنظمات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الأغا، 2005).
5. يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
6. يسهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003).
7. يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2002).
8. يسعى إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

عناصر التخطيط الاستراتيجي

تكمن عناصر التخطيط الاستراتيجي فيما يلي (مندورة، درويش، 2005):

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الاهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات وترجمة الاهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

1. مرحلة الاعداد: وتتضمن عدة خطوات:

- التحليل الاستراتيجي: ويقصد به "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Johnson&Scholes, 1997).
وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى معلومات تاريخية توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، والمعلومات الحاضرة وهي التي تصف أبعاد الموقف كما هي في نقطة الزمن الحالية، والمعلومات المستقبلية وهي عبارة عن التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع المنظمة تقديراتها وتبني توقعاتها وهي أساس هام لعمليات التخطيط الاستراتيجي (السلمي، 2000).
وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين: القسم الأول هو تحليل البيئة الخارجية ويتم من خلالها تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في المكان التي تعمل فيه في فترة زمنية محددة وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب آثار سلبية للمنظمة (الدوري، 2005). أما القسم الثاني فهو تحليل البيئة الداخلية ويتم من خلالها إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف (إدريس ومرسي، 2002).
- وضع الخطة الاستراتيجية: ويتم من خلالها صياغة رؤية ورسالة المنظمة، حيث تعتبر الرؤية بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، وتعزف بأنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تحط لتتميتها (المرسى وآخرون، 2005). أما الرسالة فتتمثل عنصراً هاماً وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد غاياتها، وتعزف بأنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها" (المرسى وآخرون، 2005).
- الغايات الاستراتيجية والأهداف: وتمثل العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتساعد في تحويل الرؤية والرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء، وتعزف بأنها "النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وعادة ما تستند إلى رسالة المنظمة (المرسى وآخرون، 2005). أما الأهداف فتعزف بأنها "الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويمكن النظر إليها باعتبارها حالات أو شروط موضوعية ينبغي العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التي تضمنتها رسالة المنظمة (مدبولي، 2001). ومن أهمية الأهداف الاستراتيجية أنها (الدوري، 2005):
 - تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها.
 - تعد مرشحاً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها المنظمة.
 - تساعد المنظمة في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوارهم.

○ تزود بمعايير لتقييم الأداء في إطار زمني يتناسب مع إمكانية تحقيق الهدف.

2. مرحلة تطبيق الاستراتيجية: وتعتبر من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي وتعرّف بأنها "سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري، 2005). ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل:

- وضع الأهداف قصيرة الأجل: وتعرّف بأنها "نتائج مطلوب التوصل إليها من فترة تقل عادة عن سنة وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى (غنيم، 2005).
- وضع البرامج التنفيذية: وهي عبارة عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد، 2003).
- الموازنات المالية: وهي عبارة عن خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وتوضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد، 2003).
- الإجراءات: وهي عبارة عن سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل عدة أشخاص بصورة متتالية أو متوازية (الحوالي وآخرون، 2005)، ويعرّفها (العبد، 2003) بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين".
- البدائل الاستراتيجية: ويتم صياغتها بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الاستراتيجية، فيتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة (الحسيني، 2000).

3. مرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية: تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وأن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية حتى التأكد من جودة الاداء الفعلي ومطابقتها للمخطط المستهدف (الموسي وآخرون، 2002). كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم أو في تطبيق الاستراتيجية (أبوبكر، 2006).

نجاح التخطيط الاستراتيجي

أورد (العقيل، 2003) عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تُخدم التنمية الشاملة في:

1. قيامه على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات في تنمية وتطوير ذاتها.
5. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

نماذج التخطيط الاستراتيجي

1. **بطاقة قياس الأداء المتوازن:** وتعرف بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (Kaplan&Norton, 1992).

وترتكز فكرة قياس الأداء المتوازن على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية (عبدالمحسن، 2006):

- البعد الزمني: ويتمثل في ثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.
- البعد المالي وغير المالي: ويراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية.
- البعد الاستراتيجي: ويتمثل في ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- البعد البيئي: ويتمثل في الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

2. **نموذج كوفمان:** يعتبر هذا النموذج من الأساليب الشائعة في التخطيط الاستراتيجي حيث ظهر عام 1996م بواسطة Roger Kaufman ويتكون من ثلاث مراحل (أبوكريم، أحمد، 2013):

- مرحلة الرؤيا الكلية وتشمل: الرؤية والرسالة والاحتياجات والأهداف الاستراتيجية.
- مرحلة التخطيط وتشمل: تحليل الواقع وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة وصياغة الخطة.
- مرحلة التطبيق والتطوير وتشمل: إعداد الخطة التنفيذية وتحليل الموارد وتأمينها والتقييم والتطوير المستمر والتطبيق وتحليل والفاعلية والاتقان.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي

من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات لابد من توفر المقومات أو المتطلبات لذلك مثل:

1. هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمنظمة.
2. توفر الامكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
3. صور واضحة عن بيئة المنظمة وجوانب القصور فيها.

4. التزام المنظمة والعاملون فيها الخطة وتطبيق التنظيم المناسب.
5. القناعة الكاملة من المشاركين في الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة

تعددت مفاهيم إدارة المعرفة تبعاً لخلفية الباحثين الفكرية ورؤيتهم لإدارة المعرفة، فقد عرّفها (العلي وآخرون، 2006) بأنها "نشر إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار"، وعرّفها (عباينة، وحتاملة، 2013) بأنها "عملية منظمة ومستمرة لإيجاد وخلق المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".

أهداف إدارة المعرفة

وضع (الكبيسي، 2005) أهدافاً لإدارة المعرفة من بينها:

1. أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها.
4. نشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.
5. تحويل المنظمات من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة).
6. جمع الأفكار الذكية من الميدان ونشر أفضل الممارسات الحاصلة في الداخل.
7. نشر الابداع والوعي والتصميم المهادف للتعلم وتحقيق الأهداف.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

أشارت مجموعة من الدراسات مثل (الرفاعي، وياسين، 2004) و (توفيق، 2004) وغيرها إلى أن المنظمات التي اعتمدت مبادرات إدارة المعرفة قد حققت مجموعة من الفوائد مثل:

1. الموائمة والتنسيق بين الخطط قصيرة وبعيدة المدى للمنظمة.
2. تحسين عملية اتخاذ القرارات.
3. جعل الموظفين أكثر قدرة على معرفة كل ما يتعلق بوظائفهم والتميز بينها وبين الوظائف الأخرى.
4. زيادة الوعي والمعرفة لدى العاملين حول ما يتم داخل المنظمة.
5. تعزيز مبدأ التعاون بين العاملين بصورة أفضل.

6. جعل الموظفين يعملون بأساليب جديدة للعمل وأكثر احترافية.
7. جعل المنظمة قادرة على ارضاء المستفيدين أفضل من الخدمة المقدمة.
8. تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
9. تحسين الابداع داخل المنظمة والذي يتمثل في الاستجابة الرئيسية للمنافسة.

متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات

ذكر (الملكاوي، 2007) عدد من المقومات والمتطلبات لبناء نظام إدارة المعرفة تكمن في:

1. توافر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية إذ يتم استخدامها من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.
2. توافر الموارد البشرية اللازمة حيث يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.
3. توفر الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة ليتيح للأفراد إطلاق إبداعاتهم.
4. إبراز العامل الثقافي من خلال خلق ثقافة داعمة للمعرفة وانتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية.
5. دعم الإدارة العليا للجهود الهادفة تجاه المعرفة وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة في المنظمات

يرى (مسلم، 2009) أن إدارة المعرفة تتكون من خمس عمليات تمثل في تكاملها دورة حياة المعرفة:

1. مشاركة ونشر المعرفة: وهي الاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها بالتنقيب المستمر عن البيانات ونشر أفضل الممارسات وتنمية الرغبة لدى الأفراد للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية.
2. تنمية وتوليد المعرفة: وهي انتاج أفكار إبداعية جديدة وتحويلها إلى ابتكارات مفيدة لحل المشكلات.
3. ترميز وتخزين المعرفة: وتكون بتصنيف المعرفة وتخزينها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام عند الحاجة من الآخرين بما يتناسب مع الأهداف التنظيمية للمنظمة.
4. توظيف المعرفة: وتستلزم توفير العنصر البشري المدرب على كيفية تحويل المعرفة المتاحة إلى ممارسات عمل يومية مع توفر العنصر التكنولوجي من أجهزة وبرمجيات للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات.
5. تحديث وتطوير المعرفة: وتكون بالبحث في المصادر المتجددة للمعرفة عن طريق إدارة البحث والتطوير لمعالجة تقادم المعرفة.

الفوائد المتحققة لإدارة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

1. تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.
2. تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة وتخفيف عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.

3. تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية تلبي احتياجات سوق العمل.
4. تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخلياً وخارجياً لیساعد المنظمة في التحول والتكيف السريع مع اتجاهات السوق (Kidwell, Linde Johnson, 2000).

عوامل النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

ذكر (Jennex&Olfman, 2007) اثني عشر عاملاً تساعد في تحقيق النجاح عند تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهي:

1. وجود استراتيجية لإدارة المعرفة تحدد المستخدمين والموارد والعمليات واستراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة والوصلات التي تصل للمعرفة بنظام إدارة المعرفة.
2. دافعية والتزام المستخدمين ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم.
3. توفير بنية تحتية متكاملة تتضمن الشبكات وقواعد المعلومات ومستودعات الحفظ وأجهزة الحاسب الآلي والبرامج وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة.
4. ثقافة تنظيمية وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
5. بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل.
6. دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام وتوفير التدريب.
7. اتصاف المنظمة بكونها منظمة متعلمة.
8. وجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة.
9. وجود مقاييس لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي.
10. سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها من خلال دعم وظائف البحث والاسترجاع.
11. تصميم التنظيم للعمليات المختلفة لتتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها.
12. وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.

رابعاً: التوصيات والمقترحات

1. تطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمات متضمنة التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة بمشاركة كاف العاملين ومراجعتها بصفة دورية مع القيادات.
2. تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي إذ أن ذلك سيؤدي إلى تحسين مستوى مخرجاتها، وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في محيطها، وقدرتها على تلبية احتياجاتها من الابداع والابتكار.
3. تضمين إدارة المعرفة ضمن وحدات أو أقسام الهيكل الإداري للمنظمة ودعمها بالكفاءات البشرية المتخصصة بإدارة المعرفة والخلفية التقنية ومهارات التواصل.

4. تأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة والمشاركة بها والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لتقاسم وتبادل المعرفة.
5. وضع نظام للتحفيز مرتبط بممارسات وأنشطة إدارة المعرفة لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات والإسهام بفعالية في أنشطة إدارة المعرفة باختلاف أنواعها.
6. إيجاد قاعدة معلومات يتم فيها حفظ كل ما تم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالإدارة العامة للمشاريع ومواردها المختلفة، وكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار.
7. تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق معرفي يغطي الإدارة كلها ويشترك الجميع في تكوينها.

خامساً: المراجع

- أبو كريم، أحمد (2031م) استخدام نموذج كوفمان في تحليل واقع المدرسة في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الاعتماد المدرسي، مجلة رسالة التربية وعلم النفس.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين (2002م) الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية: مصر.
- الأغا، محمد (2005م) محاضرات في التخطيط التربوي غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- بن دهيش، خارد، وعبدالرحمن الشلاش، وسلمى رضوان (2005م) الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
- توفيق، عبدالرحمن (2004م) الإدارة بالمعرفة: القاهرة.
- حافظ، إجلال، ووهب، سوسن (2003م) أصول الإدارة، مدخل متكامل، القاهرة: جامعة عين شمس.
- الحسيني، فلاح (2000م) الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياً المعاصرة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الدوري، زكريا (2005م) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار البازوري العلمية للنشر.
- الرفاعي، غالب وياسين، سعد (2004م) دورة إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان: جامعة الزيتونة.
- السلمي، علي (2000م) تحليل وتصميم نظم المعلومات، عمان، دار المناهج، ص63.
- الصرن، رعد (2002م) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
- العبد، جلال (2003م) إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبدالمحسن، توفيق محمد (2006م) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي.

- عباينة، رائد وحتاملة، ماجد (2013م) دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج9، ع4، ص651-670.
- العجمي، محمد حسنين (2008م) الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، عمان: دار المسيرة.
- العساف، صالح (2006م) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط4، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العقيل، عبدالله (2003م) التخطيط الاستراتيجي، صحيفة الجزيرة، العدد 11086.
- غنيم، عثمان (2001م) التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، عمان: دار رضا للنشر والتوزيع.
- غنيم، محمد (2002م) التخطيط التربوي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح (2005م) إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محجوب، بسمان فيصل (2004م) عمليات إدارة المعرفة: مدخل التحول إلى جامعة رقمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان: جامعة الزيتونة.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2006م) إدارة واستراتيجية العمليات الجمعية، عمان: مطابع الشمس.
- مدبولي، محمد (2001م) التخطيط المدرسي الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- المرسي، وآخرون (2005م) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، القاهرة: الدار الجامعية.
- مسلم، علي عبدالهادي (2009م) إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية.
- الملكاوي، إبراهيم (2007م) إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- مندورة، محمد وجمال، درويش (2005م) التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- Jennex, Murray E. & Olfman, Lorne (2007). Knowledge Management Success Factors and Models, Idea Group, Publishing.
- Johnson, G & Scholes, K (1997) Exploring Corporate Strategy 4th Ed., prentice-Hall Europe.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (1992) The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review Jan-Feb, 1992, 71-79.
- Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson, Sandra L. (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. PP.28-3.