

**تأثير ابعاد ادارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط
الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مديرية تخطيط البصرة**
**Impact of knowledge management in activating the
strategic planning system**
A Exploratory study in Basra planning directorate

المدرس المساعد
لقاء مطر عاتي

الملخص:

ينظر الى إدارة المعرفة على انها ما يمتلكه الافراد من مهارات تستند الى المعرفة وليس فقط ماهو موثق في مستندات المؤسسة والهدف من ادارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات فضلا عن ذلك ان إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المؤسسة من اجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الاعمال والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وقد توصل الدراسة الى جملة من الاستنتاجات من اهمها وجود تأثير واضح للبعدين المستقلين (المعرفة الضمنية والصريحة) في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي في مديرية تخطيط البصرة ومن خلال نتائج التحليل ايضا توصل الدراسة الى ان هناك انسجام واضح وتقبل ايجابي واهمية عالية من قبل افراد العينة والوعي بمتغيرات وابعاد الدراسة.

Abstract

Knowledge management is seen as what is owned by the individuals of management skills of knowledge-based and not the what is documented in the organization documents, and the objective of knowledge management is linked to the process of decision making , as well as the knowledge management is the work done by the organization in order to maximize the efficient use of the intellectual capital in business activity , which are essential to the administrative various activities such as decision-making problem solving and strategic planning the research has come to a set of conclusions most important of which is having the obvious effect in independents dimensions (internal and external knowledge) in activating the strategic planning system in planning directorate- basrah and through the results of the analysis also the research found that there is clear harmony positive accepts and high importance by members of the sample and awareness in variables and research dimensions.

المقدمة introduction

تعد المعرفة من الامور التي رافقت الانسان منذ أن تفتح وعيه وارتقت معه من مستوياتها البدائية مرافقه لاتساع مداركة وتعمقها حتى وصلت الى مستواها الحالي، لكن يشير واقع المنظمات في الدول النامية الى غياب الوعي الكافي لديها لمفاهيم ادارة المعرفة و دورها في خلق القيمة لذلك أن أدراك تلك المفاهيم أصبح ضروريا لزيادة قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والقدرات البشرية القادرة على وضع الخطط والاستراتيجيات الفعالة، بوصفها العمود الفقري لأنشطتها والمادة الاساسية لكثير من قراراتها من جانب و دور عمليات التخطيط الاستراتيجي من جانب آخر، هذا من شأنه أن ينبثق من تكامل وتفاعل عدة ممارسات ادارية تهتم في نقل وانتاج واستثمار ونشر المعرفة.

كما وان التخطيط الاستراتيجي مفهوم مهم جداً أخذت أغلب المنظمات على عاتقها أدراك هذه الاهمية أذ أنه مفهوم يعبر عن طريقة نقل المنظمة الى وضع أفضل بالمستقبل من خلال عملية وضع الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ستخلق بالحاضر الذي هو امتداد المستقبل وتبنائه للوصول الى تحقيق غاياتها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة.

وقد جاء الدراسة في أربعة مباحث هي:

المبحث الاول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الجانب النظري

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول:

منهجية الدراسة Research methodology

أولاً: مشكلة الدراسة Research Problem:

تعد ادارة المعرفة من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمات وقدرتها على الاستقرار وأداء أعمالها بأكمل وجه، وذلك بصفتها مورد استثمار مهم ومؤثر، وكذلك عدم اغفال تلك المنظمات للتخطيط الاستراتيجي باعتباره عنصر يقوم ببناء على متطلبات البيئة المحيطة ومجالاتها وتبنى عليها أهداف الخطة وطرق العمل ومدى التعامل ونجاح تلك منظمات حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا الدور ضعيفاً خصوصاً في ظل التطور الحاصل في المنظمات اليوم. وبعد الزيارات الميدانية المتكررة للباحثة والالتقاء ببعض المسؤولين في الشركة عينه الدراسة وعرض قائمة فحص خماسية حول مدى توفر تخطيط استراتيجي للشركة عينه الدراسة وكما موضح في ادناه:

جدول رقم (١) قائمة الفحص

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مدى توظيف المنظمة لتتائج التحليل الاستراتيجي SWOT	2.4	1.3
٢	مستوى تبني المنظمة لرسالة واضحة ومعلنة توحد فعاليتها المختلفة	2.6	1.3
٣	مستوى تكامل وتجانس رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية مع التوجه الاستراتيجي	2.6	1.2
٤	درجة التكامل والانسجام بين الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية	2.7	1.3
٥	مدى الالتزام ببرامج وجداول زمنية موثقة لتنفيذ الاستراتيجيات والخطط المحددة	2.5	1.4
٦	مدى قدرة المنظمة على تحديث رؤية ورسالة واهداف المنظمة الاستراتيجية على وفق ما يستجد في بيئة عملها	2.6	1.2
٧	تسهم عمليات التخطيط الاستراتيجي بدعم قدرة المنظمة على التكيف الاستراتيجي لمحيط عملها	2.9	1.3
المجموع		2.6	1.2

المصدر: من اعداد الباحثة

توضح نتائج قائمة الفحص ان هناك اشكالية وغموض في كيفية سعي المنظمة قيد الدراسة الى تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ الوسط الحسابي العام 2.6 وهذا يشير الى ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي والذي يرى المسؤولين في المنظمة عينة الدراسة ان هذا سببه هو ضعف في ادارة المعرفة.

وعليه فإن مشكلة هذا الدراسة تتجسد بالتساؤلات التالية:

- ١ - ما مدى توافر نظم إدارة المعرفة في المنظمة قيد الدراسة ؟
- ٢ - ما مدى اهتمام المنظمة قيد الدراسة (مديرية تخطيط البصرة) في عمليات التخطيط الاستراتيجي ؟
- ٣ - ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في مديرية تخطيط البصرة ؟
- ٤ - ما هو تأثير أبعاد إدارة المعرفة الضمنية و الصريحة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي ؟

ثانياً: أهمية الدراسة Research importance

تتجسد أهمية الدراسة في المحاولة الجادة لإظهار الأهمية النظرية من خلال الإسهام الفاعل في أبرز الأدبيات ذات الصلة لموضوع إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي وإظهار الأهمية للمنظمة قيد الدراسة (مديرية تخطيط البصرة) ويمكن تحديدها بالآتي:

- ١- بعد مراجعة الباحثة للأدبيات ذات الصلة بالموضوع وجدت الباحثة ان اغلب الدراسات تناولت هذا الموضوع في أبعاد ومتغيرات منفردة ويوجد عدد قليل من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بمتغيرين لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة عبر الجمع بين إدارة المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي الى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة قيد الدراسة.
- ٢- تقديم اطار نظري حول إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة الاثراء الفكري حول هذا الموضوع مما يؤدي الى زيادة أهمية هذا الموضوع.
- ٣- تقديم توصيات الى المنظمة قيد الدراسة لكي تنهض بواقع التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تفعيل دور إدارة المعرفة عبر الاستخدام الفعال للأساليب والوسائل التي من الممكن ان تؤدي الى زيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة قيد الدراسة.

ثالثاً: هدف الدراسة Research objective

هناك عدة أهداف تسعى هذه الدراسة الى تحقيقها من بينها:

- 1- التعرف على مستوى ادارة المعرفة في المنظمة قيد الدراسة.
- 2- التعرف على مستوى عمليات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة.
- 3- قياس تأثير ادارة المعرفة على عمليات التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: اسلوب الدراسة Research method

اعتمدت الباحثة في تغطيتها لهذه الدراسة على التصميم الاستطلاعي والذي يقصد به بأنه عبارة عن بحوث ودراسات تهدف الى التعرف على المشاكل الموجودة ووضع حلول لها ، لذلك تبنت الباحثة هذا التصميم والذي يعد احد تصاميم المنهج الكمي الذي يعتمد على الاستبانة والمقابلات الشخصية.

خامساً: حدود الدراسة Research Borders

- 1- الحدود العلمية: اقتصر الدراسة على اثر ادارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي المديرية تخطيط البصرة.
- 2- الحدود المكانية: يتحدد الدراسة مكانياً في مديرية تخطيط البصرة.
- 3- الحدود الزمانية: يتحدد زمانياً عام 2015 - 2016
- 4- الحدود البشرية: شمل الدراسة (الموظفين والعاملين).

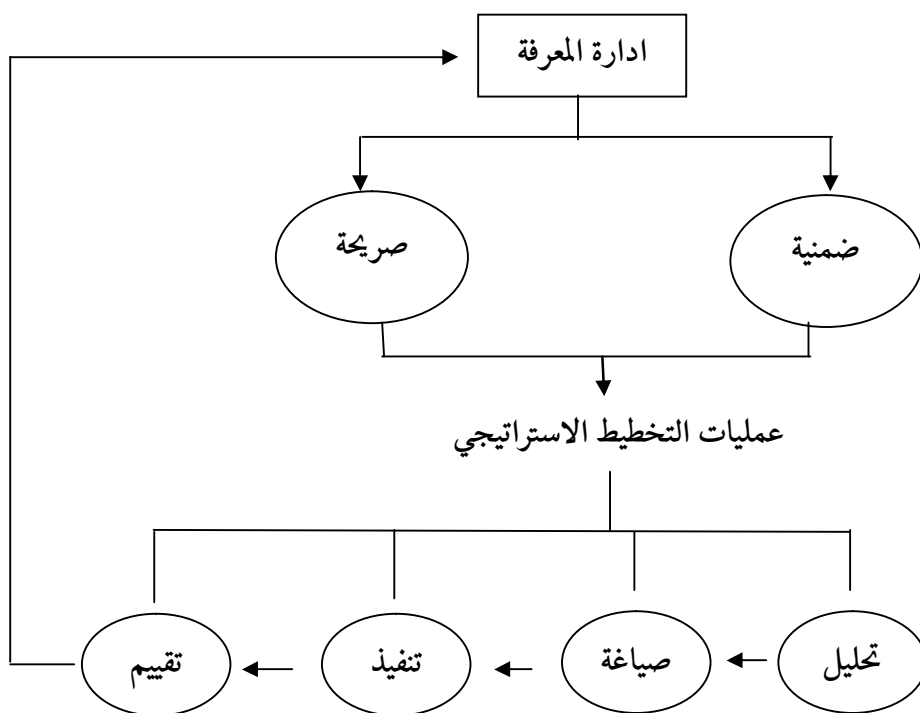
سادساً: عينة الدراسة The sample Research

تم تحديد حالة الدراسة وتم فيها اخذ جميع المدراء والموظفين وعددهم 30 في مديرية تخطيط البصرة، وأن السبب في استخدام اسلوب العينة كونها احد الطرق الاحصائية في الدراسة لدراسة الانواع ودرجة تأثيرها في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك جرى اختبار العينة نسبة (17٪) من حجم المجتمع الاحصائي (المدراء في مستويات العليا، والمديرين، والموظفين، والبالغ عددهم (30) وذلك بالاستناد الى (Hair et al.,2010) والذي يرى ان نسبة (10%) هي كافية لاغراض التحليل الاحصائي حيث جرى توزيع (30)

استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم استرداد (30) وبعد فحص الاستبيان لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة.

سابعا: المخطط الفرضي للبحث **hypothetical diagram Research**:

يصور الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث الذي يوضح طبيعة العلاقة بين الابعاد الرئيسية (المستقلة) وهي (البيئة الضمنية، البيئة الصريحة) لأنواع ادارة المعرفة من جهة وعمليات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، صياغة و تطوير الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، تقييم ورقابة الاستراتيجية) (المتغيرات المعتمدة) من جهة اخرى.



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

ثامنا: فرضيات الدراسة Research hypothesis

لقد تم الاعتماد في هذا الدراسة على فرضية رئيسية (H1) هي يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيتان الفرعيتان:

- ١- الفرضية الفرعية الاولى (H1a) يوجد تأثير للمعرفة الضمنية في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية (H1b) يوجد تأثير المعرفة الصريحة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

اولا: ادارة المعرفة:

١. مفهوم ادارة المعرفة Knowledge management concept

يعود الأصل في كلمة "معرفة" الى اشتقاقها من الفعل (عرف) ومعرفة الشيء في أدراكه بأحد الحواس، (وهي بالمعنى اللغوي الإدراك الجزئي أو البسيط) (العلي:2009:25)

ولقد قدم العديد من الباحثين والمختصين مفاهيم مختلفة لأداره المعرفة عبرت عن آراءهم واتجاهاتهم ومدارسهم الفكرية.

يرى (Bennet&Bennet) أنها (هي عملية منهجية لإنشاء ورعاية وصيانة المنظمة لتحقيق افضل استغلال لمعرفتها الفردية والجماعية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها والوصول الى الميزة التنافسية والاداء المرتفع) (Bennet&Bennet:2003:2)

ويقول (arora&raosahab) بأنها (العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق اهدافها الاستراتيجية).

(arora&raosahab: 2011: 30)

في حين توضح (وهيئة) بأنها (هي عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب و توليد وتخزين وتطوير و توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف اضافة قيمة للامال وتحقيق ميزة تنافسية) (وهيئة:2006:43) وبذلك يتضح لنا مما تقدم:

أولاً: صعوبة الوقوف على تعريف موحد لأداره المعرفة ويمكن أن نعزي أسبابه الى الامور الاتية:

(أ) اختلاف المنطلقات الفكرية لبعض الباحثين نتيجة لاختلاف في المداخل التي انحازوا اليها وبالتالي جاءت تعريفاتهم انعكاساً لهذه الاختلاف خاصاً وأن مجال ادارة المعرفة مجال مهم ويعتبر عامل أساسي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

(ب) اختلاف مناهج واساليب الدراسة التي انتهجها الباحثين في تحديد المفهوم ادارة المعرفة فمنهم استقصى المفهوم من خلال الدراسات الميدانية وذلك بإخضاع النماذج المعرفية للبحث ومنهم من بحث في المنهج الاستقرائي المكتبي من خلال جمع تعريفات من سبقه من الباحثين.

ثانياً: اختلاف المفاهيم بطبيعة مجال ادارة المعرفة لما لها من اهمية كبيرة في التأثير والتوجه سلوكيات المديرين واتخاذ القرارات المؤثرة وتطبيق المعرفة في المنظمة.

ثالثاً: أجمع الباحثون على انه من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع شامل لادارة المعرفة، وذلك لسببين:

(أ) أن ميدان ادارة المعرفة واسع جداً.

(ب) التبدلات السريعة بالمجالات التي شملها. (marier: 2001: 34)

وبذلك يمكن أن نعرف ادارة المعرفة بأنها (عملية الحصول على المعلومات وتحليلها والاستفادة منها أي الاستقلال الامثل لها في اتخاذ القرارات

واستثمار رأس المال الفكري لكي تستطيع المنظمة اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة).

٢. أنواع المعرفة Knowledge Typcs

ويمكن استعراض أهم أنواع المعرفة التي توصل إليها الباحثين والكتاب والذين خلصوا الى أن أكثر الاشارات تمت للمعرفة الضمنية والواضحة. فقد صنف المعرفة حسب أدارتها الى صنفين (Nanoka: 1995:15):

- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة المحددة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الصريحة لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الافراد وهي تشير الى الحدس والبديهية والاحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا ومع ذلك فإن المؤلفين يعرفان أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين اعلاه، وهذه العمليات تشمل:

١- عملية تحويل معرفة ضمنية الى معرفة ضمنية اخرى (اجتماعية) عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه.

٢- عملية تحويل معرفة صريحة الى معرفة صريحة اخرى (تركيبة) عندما يمزج الفرد قطعاً أو اجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.

٣- عملية تحويل معرفة ضمنية الى معرفة صريحة (خارجية) وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات بالشكل الذي يمكن به اعادة استخدامها والمشاركة بها ٣ الآخرين.

٤ - عملية تحويل معرفة صريحة الى ضمنية (داخلية) عندما يبدأ الموظفون يستطيع المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع واعادة دراسة معرفتهم الضمنية. (Gourlay&Hillk)

والشكل التالي يوضح عملية التحويلات عندما تتحول المعرفة ضمن عملية التفاعل الاجتماعي، ويعرف هذا النموذج بأسم (SECI) وهو مختصر للاشكال الاربعة الناتجة عن تفاعل المعرفة الصريحة والضمنية. (Gourlay&Hillk: 2004:1).

أما (Zack: 1999: 123-145) أعطى تصنيف آخر للمعرفة وحددها بثلاث أنواع هي:

١- المعرفة الجوهرية: وهي نطاق أو نوع أدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من اجل الدخول في صناعة ما وهذا النوع لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الامد

٢- المعرفة المتقدمة: وهو النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بناء تنافسية.

٣- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من اجل أن تقود صناعاتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عن الشركات الاخرى. وفي هذا الصدد اشارت دراسة (العلي واخرون: 2009 , 37) أن المعرفة يمكن تقسيمها الى خمسة أنواع هي:

١- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والتي تشير الى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهيته وشعور حدسي وهي نوعان أحدهما تقني يعود الى عمق معرفة كيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة والثاني له بعد ادراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وادراكات تقود الافراد في افعالهم وسلوكياتهم اليومية.

٢- المعرفة الواضحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو الشكل الإلكتروني. وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل - كيف وتخدم الذاكرة التنظيمية ونؤكد انساق نقلها. كما تؤكد على الممارسات والاساليب الادارية المتبعة.

٣- المعرفة التكنولوجية (Know- How) أي معرفة - كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

٤- المعرفة الضحلة والمعرفة الجمعية (Deep. Knowledge) المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف مثل المرفق المالي للشخص المفترض مثل المؤهل العلمي، معدلات الائتمان المسموح بها.

٥- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الارشادية) (Heuristic Knowledge) المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة (المجربة) فهي التي على اساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً مرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

ومن العرض السابق للأنواع نجد ان:

١- على الرغم من التعدد في أنواع ادارة المعرفة الا أنها جاءت مكملية لبعضها البعض.

٢- أجمع أغلب الباحثين والكتاب الى أنها معرفة ضمنية وظاهرية.

٣- نجد أن تصنيف ادارة المعرفة لادارة المعرفة الضمنية والصريحة مهم جداً إذ أن الاهداف لا يمكن ان تتحقق دونما مراعاة لظروف البيئة الصريحة لمحاولة الانسجام والتكيف معها.

٤ - نجد ان المعرفة الضمنية للمنظمة ليست هي القوى المؤثرة فقط في قرارات المنظمة دون ان تفاعل معها المعرفة الصريحة من اجل الحصول على اكبر عائد لها ولمستفيداها.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي:

١. التطور التاريخي ومفهوم التخطيط الاستراتيجي:

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصا مستقلا بحد ذاته في أبجديات إدارة الأعمال ويمكن أن توجز تلك المراحل في ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي: يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديماً في الفكر البشري، أشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية وهي strategic والتي تعني علم الجنرال.

المرحلة الثانية: مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب العالمية الثانية برز المفهوم ابتداء من خمسينات القرن العشرين على ايدي رجال الاعمال وعلماء الإدارة وذلك تحت مسمى (الاستراتيجية الادارية). المرحلة الثالثة ما بعد الستينات

أن مفهوم وفكرة التخطيط الاستراتيجي جاءت متأخرة بعض الشيء مر بالعديد من المراحل قبل ان يصل الى ما هو عليه وبالتالي يمكن أن تحدد أربع مراحل تطور عملية التخطيط وهي:

المرحلة الأولى: التخطيط على الأساس المالي

المرحلة الثانية: التخطيط على أساس التنبؤ والتخطيط طويل الأمد

المرحلة الثالثة: التخطيط الموجة خارجياً أو التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف الى تحقيق واستمرارية متسارعة في الاسواق من خلال محاولة التفكير استراتيجياً.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية:

وبذلك يمكن اختصار مراحل تطور التخطيط الاستراتيجي عبر العصور بما يلي:

- في التاريخ القديم كان التخطيط الاستراتيجي يستخدم كمرادف للخطط العسكرية والحربية.

- في العصور الوسطى أصبح الدير هو المخطط الاستراتيجي بما يتناسب مع معتقداته سواء الديانة المسيحية في أوروبا أو الديانة الإسلامية في الشرق الأوسط. بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي اصطبغ بالصيغة الرئيسية.

- في منتصف القرن العشرين أصبح التخطيط الاستراتيجي اشمل وأعم حيث أصبح يشمل جميع النواحي العسكرية والسياسية والادارية.

- مع نهايات القرن العشرين أصبح التخطيط الاستراتيجي المفهوم الذي يستخدم لكافة شؤون الحياة.

- بدايات القرن الحادي والعشرين وفيه التخطيط الاستراتيجي يستخدم في كل المستويات الحكومية والخاصة ولذلك أشق المفهوم التخطيط الاستراتيجي كلمة (اللامركزية) (تيم: 2000: 22).

ويعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المهمة كونه يشير الى قدرة المنظمة وقابليتها على رؤية مستقبل المنظمة وقدرتها على التنافس على مدى البعيد وكيفية صياغته استراتيجيتها وفق الخطط الموضوعية، واكتشاف مواطن الخلل والضعف فيها لغرض تجاوزها، تعرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي الى اختلاف في وجهات نظر الباحثين والدارسين في تحديد معناه باعتباره يمثل الاساس المعياري لسلوك المنظمة وممارستها، وان الوصول الى تعريف واحد وواضح متفق عليه لمعنى التخطيط الاستراتيجي يعد أمر صعب

المثال وعليه سوف نركز على المفهوم من وجهة نظر الباحثين والدارسين في مجال الادارة.

فقد عرفه (70: 1977: steiner) بأنه (عملية تحديد الاهداف الرئيسية لمنظمة الاعمال وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وتدير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الاهداف).

ويعرفها (غنيم: 2001 , 238) بأنه (عملية اتخاذ قرارات ووضع اهداف استراتيجية وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها).

أما (1: 2003: policastro) فيعرفه بكونه الطريقة للملائمة والمناسبة لتحديد الاهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق هذه الاهداف.

وترى الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي هو (عملية يتم بواسطتها تحديد أهداف المنظمة بما يتفق مع الاجراءات والسياسات الموضوعة).

٢. أهمية التخطيط الاستراتيجي Importance of strategic planning

لقد شهدت الآونة الاخيرة تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وذلك للدور الذي يلعبه في العملية الادارية وتأثيره الفاعل في نمو المنظمات وديمومتها، ظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي متمثلة بوجهات نظر الباحثين والمفكرين اللذين أكدوا ضرورة تبني المنظمات على اختلاف انواعها وأنشطتها للتخطيط الاستراتيجي.

حيث يؤكد (5: 2002: Jones) أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات في عملية اتخاذ القرار. وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي تركيزه على الربط بين المنظمة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها.

فقد أشار (okuma) في دليل الادارة والتخطيط الاستراتيجي برنامج التنمية المؤسساتية في مؤسسة (اليوناسو) مجموعة من العناصر عبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وهي:

١- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.

٢- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وأعادته التركيز والتنظيم الصحيح.

٣- حل المشاكل: التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة كل القضايا المتداخلة.

٤- فرصة للتعليم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم.

٥- الاتصال والتنسيق: التخطيط الاستراتيجي يمكن ان يكون أداة اتصال وتنسيق فعال.

٦- التغلب على الازمات وتحسين الازمات الحالية والمستقبلية: أذ يساعد المنظمة على تقديم الحلول لاغلب المشكلات التي تواجهها. (okuma:2003:4)

(6)

أما (Kovitzetal:2003: 1-4) يرون أن هناك العديد من المنافع التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عملية التخطيط الاستراتيجي متمثلة بالاتي:

- أن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد والاتجاه الشمولي للمنظمة.

- بناء فرق عمل متكاملة لكونها تحدد أطار العمل والمنافسة.

- خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.

- تعطي اطار لتخصيص الموارد المالية والبشرية المعلوماتية والمعرفية.

- تقوم بأيجاد بيئة عمل للجميع ليصبحوا مشاركين في تحقيق الاهداف.

- عمليات ومراحل لبناء تصور للمستقبل.



وتجد الباحثة أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتضمن التالية:

- ١- يضمن التخطيط الاستراتيجي الديمومة والاستمرار لمنظمات الاعمال ويواجهه المعوقات من خلال رسم الاهداف منذ البداية.
- ٢- يضع التخطيط الاستراتيجي سلسلة الاعمال الواجب اتباعها بشكل متسلسل لكافة المستويات وبالتالي تستطيع المنظمات تتجاوز الاختلاف.
- ٣- يزود المستويات الادارية بأسلوب التفكير الممكن اتباعها داخل المنظمة.

٣. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من عدد من المراحل أو الخطوات المتتابعة والمتراطة وذات التأثير في ما بينها والتي تكون نظاماً متكاملماً لأعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، اذ بدء الباحثون والخبراء في تمحيص التخطيط الاستراتيجي من جميع جوانبه للوقوف على تلك المراحل. وتبين أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الباحثين والكتاب في علم الادارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي والذي سنورد بعضاً منها.

أكد (تيم: 2000: 22) أن الخطوات التخطيط الاستراتيجي تكمن في الخطوات التالية:

- ١- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ٢- التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة ويتضمن تحليل البيئة الصريحة والضمنية.
- ٣- تحديد الاتجاه الاستراتيجي ويتضمن الرسالة والرؤية والاهداف.
- ٤- تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- المتابعة والمراقبة للاداء.

بينما يرى (Geyer: 2006: 22) أن الخطوات التخطيط الاستراتيجي

تتمثل في:

- ١- التحضير لعملية التخطيط.

- ٢- التحليل البيئي.
- ٣- تطوير الاستراتيجية.
- ٤- وضع خطة الاستراتيجية والموافقة عليها.
- ٥- تنفيذ الخطة.
- ٦- المتابعة والتنفيذ.

في حين يرى كل من (السكرانة:2010: 130) و (مساعدة: 2013: 183)
أن تلك المراحل تكمن في:

- ١- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
 - ٢- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
 - ٣- مرحلة التنفيذ.
 - ٤- مرحلة الرقابة الاستراتيجية.
- وبالمحصلة واستنادا الى الدراسات السابقة يمكن تقسيم مراحل عمليات
التخطيط الاستراتيجي بالاتي:

١- التحليل الاستراتيجي strategic Analysis

يعد التحليل الاستراتيجي أولى المراحل المهمة التي تقوم الادارة
الاستراتيجية بتبينها في المؤسسة.

أذ يؤكد (الدوري:2005) قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية تقوم
الادارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئة المحيطة بالمنظمة،
لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الادارة
الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الصريحة وتحديد الفرص
والتهديدات وتشخيص السمات والمتغيرات التنافسية في المنظمة من اجل
السيطرة على بيئتها الضمنية بشكل سيساعد الادارة في تحقيق العلاقة الايجابية
من التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد اهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية
المطلوبة (الدوري:2005:83).

ويؤكد (Daft:2001:30) أن البيئة الصريحة بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الادارة في الالمد القصير.

أما (خبراء بيملك:2006:79) فينظرون الى البيئة الصريحة الخاصة بعدة تغيرات هي:

- المنظمات المثيلة - الجهات الحكومية - المنظمات العمالية
- الموردون - الفئات المستهدفة

أما البيئة الضمنية: فتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف الثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة عليها والموارد المتاحة لها (صباح:2013:19)

وتمثل البيئة الضمنية لدى (خطاب:2001:58) بطاقة وامكانات المنظمة المادية والانسانية والمالية الحالية والمستقبلية، ويتم افراد الادارة العليا فيها والتي تؤثر الى حد كبير على اهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أوقيوداً ينبغي العمل على تجنبها أو تقليل من أثار السلبية.

٢- مرحلة تطوير وتحسين الاستراتيجيات Strategic formulation

١- ونعني بعملية صياغة الاستراتيجيات وضع وتحديد غايات المنظمة أو المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة، ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة وتوجيه الدراسة لتحديد وتحليل العوامل الضمنية والصريحة المؤثرة مع تقليل المخاطر.

٢- تبدأ تحسين الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي الى تحليل المهام الاستراتيجية، وتصنيف. (الدوري:2005:157) ان اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقويم مضمونة sowl.

تتطلب هذه المرحلة ان تحدد المواضيع الاستراتيجية والاتجاهات التي تمكن المنظمة من تطوير انشطتها وتقديم خدمات أفضل، اذ أن البيئة التي تعمل بها المنظمات لا تنفك تتغير، ولكن تمكن صيانة وتطوير الاستراتيجية أن تمد المنظمة بالمبادئ الاستراتيجية التي تمكنها للاستناد اليها لإصدار توجيهات جديدة من أجل تلبية تلك التحديات.

٣- كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. وعلى ذلك نجد ان هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

١- تحديد رسالة المؤسسة.

٢- تحديد الغايات والاهداف الطويلة الاجل.

٣- دراسة البيئة الصريحة تحديد الفرص والمخاطر.

٤- دراسة البيئة الضمنية لاستغلال عناصر القوة والتغلب على عناصر الضعف.

٥- تحديد البدائل الاستراتيجية.

٦- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

٣- المرحلة التنفيذ:

تتضمن هذه المرحلة وضع الخطط والسياسات التي طورت في المراحل السابقة موضح التطبيق الفعلي من خلال برامج التنفيذية والموازنات المالية والاجراءات التنفيذية المختلفة (السكرانة:2010:130) ومن خلال هذه المرحلة يتم ترجمة الخطة الاستراتيجية الى خطوات عمل، فيتم رسم الموازنات والاجراءات وما يتبع ذلك من تأهيل وتدريب العاملين وتعديل الخطط القائمة لتناسب مع الخطة الاستراتيجية الموضوعية (www. Mawdoo: com) وتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة وفقاً لـ (القطامين:

1996:68) وهي:

١- وضع البرامج التنفيذية.

٢- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي.

٣- الاجراءات التنفيذية.

٤- مرحلة التقييم والرقابة:

والتي تتضمن تقييم اداء المؤسسة للتأكد من أن الاهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وأن الاجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الازطاء، وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ (السكرانة: 2010: 131)

حيث تعتبر هذه المرحلة مرحلة متابعة الخطة وهي من أهم المراحل في عملية التخطيط، اذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلاقيها، وتمكن اهمية المتابعة في أن المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة وتحد من قدرتها على تنفيذ انشطتها، مما ينعكس على تحقيق الاهداف (اللوحي: 2007: 42) ويصنف (القطامين: 1996: 150) الرقابة الاستراتيجية الى ثلاث مستويات:

١- الرقابة على المستوى الاستراتيجي.

٢- الرقابة على المستوى التكتيكي.

٣- الرقابة على المستوى التشغيلي.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي

كما أن هناك اشارة واضحة الى دورة البيئة الضمنية والصريحة حيث اشار (cortesated: 2001 , p.3-12) الى ضرورة استخدام انظمة دعم القرار البيئي الى مصادر معرفة مختلفة ويتضمن هذا عادة طرق مختلفة لاستخلاص المعرفة من المعلومات اي جعل المعرفة صريحة بعد أن كانت مضمرة في البيانات حيث سيؤدي التغيير المناسب لهذا المزيج من مصادر المعرفة الى تعريف يحدد

الاحداث البيئية مثل (تحديد المزاوور تتدير الخط، تقييم الخط المتوسط، اتخاذ القرار).

كما وقد احمد (66, 2001 :caibbons) الى أن ادارة المعرفة الفاعلة تحتاج الى ان توجه بواسطة رؤية بيئة واضحة تعكس الدور الجوهرى الذي تلعبه خطط استراتيجية ادارة المعرفة كما تتطلب قيادة قوية سائدة من وحدات عمل مختلفة مستندة تكنولوجيا معلومات قوية، وهذه اشارة واضحة لأهمية ادارة المعرفة وتكاملها مع البيئة كما أكدها (Tochtermann&maurer: 2000 436 - 517)، بالقول أن (يمكن للمنظمات ان تحصل على فائدة أكبر اذا استطاعت ان تكامل بين ادارة المعرفة في انظمة معلوماتها البيئة. والاهم ان يساعد ذلك في تحسين فعالية الاعمال البيئة).

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: اختبار جودة أداة القياس: وقد تم اجراء اختبار الثبات الذي يعتبر مؤشراً للاتساق الداخلى للمقياس، ويكون المقياس ذي ثقة عندما تؤدي نتيجة محاولات مختلفة لقياس شيء معين الى النتيجة نفسها (Zikmund, et al., 2010). ويستخدم الاتساق الداخلى (الثبات) بشكل واسع كمؤشر لجودة المقياس من خلال Cronbach's alpha (Sekarant Bougie, 2010). حيث يتراوح معامل الفا من (٠) ويعني غير متسق، الى (١) ويعني الاتساق التام، وبشكل عام فإن ما يتراوح بين (٠,٨٠-٠,٩٥) يعتبر فيه المقياس ذات ثبات جيد جداً، وما يتراوح بين (٠,٦٠-٠,٧٠) يشير الى الثبات الجيد، أما اذا كان أقل من (٠,٦٠) فإنه يشير الى الثبات الضعيف (Zikmund, et al., 2010).

ولتحديد شكل توزيع البيانات فقد استخدم اختبار (Kurtosis&Skewness)، الذي تم حسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، والذي يعد الأكثر دقة في تحديد شكل التوزيع، حيث يعد شكل التوزيع طبيعياً عندما تقع

قيم نتائج الاختبار ضمن النطاق المسموح به وهو $(\pm 1,96)$ (Hair, et al., 2010). وكما سيأتي في الجدول التالي:

جدول (٢) اختبارات جودة أداة القياس

البعد	كفاية حجم العينة		الثبات	التوزيع الطبيعي	
	KMO	Cronbach's Alpha	Skewness	Kurtosis	
المعرفة الضمنية	٠,٦٤٨	٠,٧٠١	-0.348-	-0.064-	
المعرفة الصريحة	٠,٦٨١	٠,٧٣١	-1.567-	1.922	
التحليل الاستراتيجي	٠,٧٧٨	٠,٨٤٠	-1.069-	0.101	
تطوير وصياغة الاستراتيجيات	٠,٨١٥	٠,٨٩٩	-0.767-	-0.172-	
التنفيذ الاستراتيجي	٠,٧٥٧	٠,٨٤٢	-0.810-	-0.623-	
التقييم الاستراتيجي	٠,٧٦٨	٠,٨٨٧	-1.086-	0.412	

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط والاحصاء الوصفي

ان العلاقة الخطية بين المتغيرات يمكن تقديرها من خلال تحليل ارتباط (Person) لكون البيانات ذات توزيع طبيعي معلمي (Hair, et al., 2010). وان تحديد العلاقة الخطية بين ابعاد ومتغيرات الدراسة من أجل تقديم دعم أولي لفرضيات التأثير في الدراسة، حيث ان هذا النوع من التحليل يتفحص العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، والتي تصف الاتجاه ودرجة الترابط فيما بينها، ويعرض ذلك من خلال نتائج الارتباط التي تبين معاملات الارتباط لتلك المتغيرات (Robson, 2002). اضافة الى ذلك، التأكد من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على عدم وجود ارتباط خطي

متعدد (Multicollinarity) بين الأبعادا المستقلة. ووفقاً لـ (Hair, et al., 2014; Cooper & Schindler, 2010) فإن معامل الارتباط تتراوح قيمته بين (١) و (-١)، فإذا كانت قيمته موجبة فهذا يعني إن الارتباط إيجابي (طردي)، وإذا كانت قيمته تساوي (١+) فيطلق عليه ارتباطاً تاماً طردياً. أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، فهذا يعني إن الارتباط سلبي (عكسي)، وإذا كانت قيمته تساوي (-١) فيطلق عليه ارتباط تام عكسي. أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (٠) فهذا يعني عدم وجود ارتباط. وقد قدم (Saunders, et al., 2009) معياراً لقيم معاملات الارتباط، حيث يرى بأن الارتباط الذي تقع قيمته بين (٠,١٠ الى ٠,٣٠)، أو (-٠,١٠ الى -٠,٣٠) يعتبر ضعيفاً، والارتباط الذي تقع قيمته بين (٠,٣١ الى ٠,٦٩)، أو (-٠,٣١ الى -٠,٦٩) يعتبر متوسطاً، أما الارتباط الذي يقع بين (٠,٧١ فأكثر)، أو (-٠,٧١ فأكثر) يعتبر قوياً. ويمكن عرض مصفوفة الارتباط والاحصاء الوصفي كما يأتي:

جدول (٣) مصفوفة معاملات الارتباط *Pearson* والاحصاء الوصفي

	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	Mean	Std. Deviation
المعرفة الضمنية (١)	1								4.31	.46
المعرفة الصريحة (٢)	.563**	1							4.56	.42
ادارة المعرفة (٣)	.895**	.873**	1						4.43	.39
التحليل الاستراتيجي (٤)	.449**	.681**	.633**	1					4.35	.63

تأثير ابعاد ادارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي

تطوير وصياغة الاستراتيجيات (٥)	.435**	.590**	.576**	.632**	1				4.32	.65
التنفيذ الاستراتيجي (٦)	.443**	.415**	.486**	.335	.628**	1			4.21	.69
التقييم الاستراتيجي (٧)	.354**	.355**	.401**	.356**	.655**	.485**	1		4.22	.84
عمليات التخطيط الاستراتيجي (٨)	.499**	.596**	.617**	.671**	.867**	.876**	.897**	1	4.28	.59

** Correlation is significant at the 0.01 level.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.21 بعد إعادة التنظيم.

ووفقاً لـ (Saunders, et al., 2009) فقد اتضح من نتائج مصفوفة معاملات الارتباط أعلاه بأن نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة، تشير الى وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين المتغير والابعاد المستقلة مع المتغير والابعاد المعتمدة، اي ان تأكيد مديرية تخطيط البصرة مجال الدراسة على ادارة المعرفة وابعادها سيسهم في تفعيل وتعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي وابعاده، وهذا ما يسهم في تقديم دعم أولي لفرضيات التأثير في الدراسة. كما ولم يظهر اي ارتباط خطي متعدد او متداخل (Multicollinarity)، لان مقدار الارتباط بين الابعاد المستقلة لم يصل الى (٠,٨٠) أو (٠,٩٠)، وهذا يدل على عدم وجود التعدد الخطي حسب رأي (Hair, et al., 2010) الذي ذكر بأن نتائج مصفوفة (Pearson's Correlation) تخلو من التعدد الخطي عندما تكون قيم الارتباط أقل من ٠,٩٠. او حتى اقل من ٠,٨٠ (Tabachnick&Fidell, 2013).

كما يتضح من نتائج تحليل الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) للأبعاد والمتغيرات أعلاه، بأن هنالك انسجام واضح وتقبل ايجابي وأهمية عالية من قبل افراد العينة والوعي بمتغيرات وابعاد

الدراسة، لان قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (٣) حيث تراوحت بين (٤,٢١-٤,٥٦).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة: سيتم اختبار فرضيات

الدراسة باعتماد اسلوب الانحدار الخطي، الذي يعتبر اسلوب احصائي يستخدم مجموعة من التقنيات، لقياس العلاقة الخطية بين متغير مستقل واحد او اكثر، ومتغير معتمد، ويكون قادر على توفير معلومات حول النموذج ككل (Hiar, et al., 2010; Tabachnick&Fidell, 2013). كما يستخدم تحليل الانحدار عندما يكون توزيع البيانات طبيعياً، وتكون العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة خطية (Black, 2010). وقد تم استخدام برنامج SPSS.V.21 باعتباره من البرمجيات الاحصائية المتقدمة والحديثة التي تعطي نتائج أكثر دقة، اضافة الى انه قد استخدم في الاختبارات الاخرى في الدراسة، ومن اجل ان تكون النتائج منسجمة لكون البيانات اختبرت بالبرنامج نفسه. ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى قبولها أو رفضها، فقد تم استخدام طريقة (Enter) التي تتضمن مخرجاتها قيم الانحدار، التي منها معامل التحديد (R^2) الذي يشير الى نسبة التغير الحاصلة في المتغير المعتمد نتيجة للتغير الحاصل في المتغير/المتغيرات المستقلة. وقيمة (B) التي تحدد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد، كما سيتم استخدام احصائية (F) التي تمثل معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية معين الذي ينبغي ان يكون اقل من (0.05)، وكلما كانت (F) المحسوبة اكبر من (F) الجدولية كلما دل ذلك على ان معنوية النموذج ككل عالية (Landau &Everitt, 2004; Hiar, et al., 2010; Black, 2010; Tabachnick&Fidell, 2013).

اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة: تظهر نتائج اختبار تأثير ادارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) نتائج تقديرات الانحدار الخطي للمتغير المستقل (ادارة المعرفة) على المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)

الفرضية	المسار	R	R ²	B	F	Sig.	قبول الفرضية او رفضها
H	ادارة المعرفة --> عمليات التخطيط الاستراتيجي	.617	.380	.922	17.169	.000	مقبولة

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V.21 بعد اعادة تنظيمها.

وفقاً لـ (Landau &Everitt, 2004; Hiar, et al., 2010;Black, 2013; Tabachnick&Fidell, 2010) يتضح من الجدول اعلاه بأن نتائج الانحدار الخطي لتأثير ادارة المعرفة على عمليات التخطيط الاستراتيجي قد حققت تقديراً لمعامل التحديد (R^2) قيمته (0.380) وهذا يعني ان نسبة (38%) من المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)، تتغير عند تغير المتغير المستقل (ادارة المعرفة)، والمتبقي (٦٢ %) يرجع الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج ولم تتناولها الدراسة. كما اظهرت النتائج ان قيمة (B) البالغة (0.922) كانت عالية، مما يشير الى وجود تأثير معنوي وقوي من قبل المتغير المستقل (ادارة المعرفة)، على المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)، وقد اظهرت النتائج قيمة (F) البالغة (١٧,١٦٩)، التي تعتبر نتيجة عالية جداً بالمقارنة مع القيمة الجدولية المقابلة لها والتي تدل على القوة التفسيرية العالية لانموذج الانحدار البسيط، والبالغة (١,٥٣) عند مستوى المعنوية (٠,٠١) (Landau &Everitt, 2004; Hiar, et al., 2010;Black, 2013; Tabachnick&Fidell, 2010). أي انه كلما زاد مستوى الاهتمام

والعمل بإدارة المعرفة في مديرية تخطيط البصرة مجال الدراسة سيؤدي الى تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي المديرية المذكورة، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة للبحث التي تصبح (يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي).

اختبار الفرضيات الفرعية: تظهر نتائج اختبار تأثير البعدين المستقلين (المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة) تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) نتائج تقديرات الانحدار الخطي البسيط للبعدين المستقلين (المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة) على المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)

قبول الفرضية او رفضها	Sig.	F	B	R ²	R	المسار	الفرضية
مقبولة	.005	9.272	.633	.249	.499	عمليات التخطيط الاستراتيجي -->	المعرفة الضمنية H _{1a}
مقبولة	.001	15.418	.824	.355	.596	عمليات التخطيط الاستراتيجي -->	المعرفة الصريحة H _{1b}

المصدر: اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V.21 بعد اعادة تنظيمها.

وفقاً لـ (Landau & Everitt, 2004; Hiar, et al., 2010; Black, 2013; Tabachnick & Fidell, 2010) يتضح من الجدول اعلاه بأن نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المعرفة الضمنية على عمليات التخطيط

الاستراتيجي قد حققت تقديرا لمعامل التحديد (R^2) قيمته (0.499) وهذا يعني ان نسبة (49.9%) من المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)، تتغير عند تغير البعد المستقل (المعرفة الضمنية)، والمتبقي (50.1%) يرجع الى عوامل اخرى لمتدخل في النموذج ولم تتناولها الدراسة، كما اظهرت النتائج ان قيمة (B) البالغة (0.633) كانت عالية مما يشير الى وجود تأثير معنوي وقوي من قبل البعد المستقل (المعرفة الضمنية)، على المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)، وقد اظهرت النتائج قيمة (F) البالغة (9.272)، التي تعتبر نتيجة عالية جدا بالمقارنة مع القيمة الجدولية المقابلة لها، والتي تدل على القوة التفسيرية العالية لأنموذج الانحدار البسيط، والبالغة (1.53) عند مستوى المعنوية (0.01) (Landau &Everitt, 2004; Hiar, et al., 2010;Black, 2013; Tabachnick&Fidell, 2010). أي انه كلما زاد التركيز على المعرفة الضمنية لدى الموظفين في مديرية التخطيط في البصرة مجال الدراسة سيؤدي الى تعزيز وتفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك المديرية، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث التي تصبح (يوجد تأثير للمعرفة الضمنية في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي)

وقال (Landau &Everitt, 2004; Hiar, et al., 2010;Black, 2013; Tabachnick&Fidell, 2010) يتضح من الجدول اعلاه بأن نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المعرفة الصريحة على عمليات التخطيط الاستراتيجي قد حققت تقديرا لمعامل التحديد (R^2) قيمته (0.355) وهذا يعني ان نسبة (35.5%) من المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)، تتغير عند تغير البعد المستقل (المعرفة الصريحة)، والمتبقي (64.5%) يرجع الى عوامل اخرى لمتدخل في النموذج ولم يتناولها الدراسة، كما اظهرت النتائج ان قيمة (B) البالغة (0.824) كانت عالية مما يشير الى وجود تأثير معنوي وقوي من قبل البعد المستقل (المعرفة الصريحة)، على المتغير المعتمد (عمليات التخطيط الاستراتيجي)، وقد اظهرت النتائج قيمة (F) البالغة (15.418)، التي

تعتبر نتيجة عالية جداً بالمقارنة مع القيمة الجدولية المقابلة لها، والت يتدل على القوة التفسيرية العالية لأنموذج الانحدار البسيط، والبالغة (١,٥٣) عند مستوى المعنوية (٠,٠١) (Black, 2010; Hiar, et al., 2010; Landau & Everitt, 2004). أي انه كلما زاد التركيز على المعرفة الصريحة لدى الموظفين في مديرية التخطيط في البصرة مجال الدراسة سيؤدي الى تعزيز وتفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك المديرية، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي تصبح (يوجد تأثير للمعرفة الصريحة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي).

الاستنتاجات: بناءً على الجانبين النظري والعملي فقد توصل الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات وأهمها الآتي:

- ١- أن مفهوم إدارة المعرفة هو مفهوم واسع ومن الصعوبة إيجاد تعريف جامع له من قبل الباحثين إلا انه لا يتعد عن كونه عملية منهجية لرعاية وصيانة المنظمة لتحقيق أفضل استغلال لمعرفتها الفردية والجماعية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المهمة والحيوية في المنظمة وهناك علاقة بينه وبين إدارة المعرفة وهذا ما أكدته فرضيات الدراسة.
- ٣- ظهر من نتائج التحليل أن هناك اهتمام واضح بالإبعاد الرئيسية الفرعية لمتغيرات الدراسة رغم الاختلاف في هذا الاهتمام.
- ٤- أظهرت نتائج التحليل لعلاقات الارتباط وهناك علاقات ايجابية ومعنوية بين متغيرات وإبعاد الدراسة مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.
- ٥- اتضح من نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية ان هناك انسجام واضح من قبل أفراد العينة الوعي بمتغيرات الدراسة.

٦- أظهرت معاملات الانحدار التأثير المعنوي لإدارة المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

التوصيات: بناءً على ما تم التوصل إليه من استنتاجات، فقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات وكالاتي:

- ١- ضرورة الاهتمام بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، التخطيط الاستراتيجي) لأنها من المتغيرات المهمة التي تؤثر على مستقبل المنظمات.
- ٢- تعزيز إدارة المعرفة وذلك من خلال زيادة الوعي بأهمية متغيرات الدراسة بين العاملين في المنظمة قيد الدراسة.
- ٣- ضرورة الانتباه إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي دوره الكبير في تحقيق الميزة التنافسية، وتوفير الكوادر القادرة على ممارسة هذا النوع من التخطيط في المنظمة قيد الدراسة.
- ٤- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي من شأنها إعاقة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة.
- ٥- تشجيع الكوادر في المنظمة قيد الدراسة على التدريب فيما يخص متغيرات الدراسة من خلال الدراسات التأهيلية في الداخل والخارج.

المصادر المعتمدة:

١. القرآن الكريم.
٢. البيلوي، حسن وحسين، سلامة، (2007)، "إدارة المعرفة في التعليم"، دار الوفاء، الاسكندرية.
٣. حسين، حسن، (2000)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد (خامس)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مصر.
٤. الخبراء العرب فيالهندسة والادارة (team) (2000)، دورة مهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي، غزة، فلسطين.

٥. خبراء ييمك، (2006)، الميشرن العلمي عبدالرحمن توفيق، تخطيط الاستراتيجي، للعمليات الالهية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ييمك)، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.
٦. خطاب، عايده، (2001)، "الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، مكتبة الأكاديمية، الطبعة الرابعة، القاهرة، مصر.
٧. الدوري، زكريا، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. السكارنة، (2010)،
٩. صباح، ريم سهيل، (2013)، "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في لبلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها"، رسالة ماجستير، غير منشور، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة فلسطين.
١٠. الصرن، رعد، (2003)، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سوريا.
١١. عبيدات، (2001)
١٢. العلي، عبد الستار وآخرون، (2006)، "المدخل في إدارة المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
١٣. العلي، عبد الستار وآخرون، (2009)، "المدخل في إدارة المعرفة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
١٤. العليان، ربحي مصطفى، (2008)، "إدارة المعرفة"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
١٥. غنيم، عثمان، (2001)، "التخطيط اسس ومبادئ عامة"، دار رضا للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، عمان.
١٦. القطامين، أحمد، (1996)، "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. كرامشة، عبير حسونة، (2010)، "التخطيط الاستراتيجي و دورة في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق.
١٨. اللوح، عادل، (2007)، "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٩. مساعدة، ماجد عبدالمهدي، (2013)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم. عمليات، حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.

٢٠. المغربي، عبد الفتاح، (2002)، "نظم المعلومات الادارية"، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، جامعة المنصور.
٢١. هيام، امال نمر، (2010)، (تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمؤسسات الاهلية السنوية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الازهر، غزة - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، غزة، فلسطين.
٢٢. وهيب، داسي، (2006)، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، سوريا، جامعة دمشق.
٢٣. ياسين، سعد، (2004)، "دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان"، دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، عمان، الاردن.

المصادر الاجنبية

- 21-Sekaran, Uma & Bougie, roger (2010), "**Research Methods For Business: A Skill -Building Approach**", John Wiley and Sons, Inc.
1. Avova , E and Raoshcb , sh.(2011) knowledge management in puplic sector Indion Journal of com mevce& management studies , vol2. no1.
2. Beijerse.R., (1999) , "Question phenomenon. Journal of knowledge.
3. Bennet. A & Bennet.D: (2003) the partnership between organization Learning and knowledge management in Holsapple. W. H. and boo; on knowledge management: knowledge matters. New your springervevlag. Chapter (23).
4. Berenson, Mark L., Levine, David M. & Krehbiel, Timothy C. (2012), "**Basic Business Statistics: Concepts and Applications**", 12th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey.
5. Black, Ken (2012), "**Business Statistics For Contemporary Decision Making**", 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., the United States of America.
6. Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2014), "**Business Research Methods**", 12th ed., Irwin/McGraw-Hill, Singapore.
7. Cortes , 4.& sanchez , marre , m& sangresa , & comas , J. & Roda.1.R. & poch, m & Riano ,D , (2001) , "knowledge management in Enviromantal Decision support systems " , Alcommunication.
8. Daft ,R (2001) , "organization , theory & design , 7ed ,southwestern , ohio.
9. Duffy , J. ,(2000) , "knowledge management " what Every information professional should know information management.
10. Field, A. (2009), "**Discovering Statistics Using SPSS**" 3rd ed., London: Sage.

11. Geyer , (2006) " strategic planning (hand book series for community – based organization " the institute for Democracy in south Africa (IDASA).
12. Gibbons , valevie A.(2001) , " managing the EnviromantsAReview of Best practices , Executive Resource Group , Ontario , vol.I.
13. Gourlay , s & Hill. K , "the SECI model of knowledge creation: someempirical shortcomings " Kingston Business school.
14. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "**Multivariate Data Analysis; a Global Perspective**", New Jersey: Prentice Hall.
15. Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., Cozens, B. (2014), "**SPSS Explained**", London:Routledge.
16. Jones , Rodney , (2002) ,"fundamentals of strategic and Tactical Business planning" prepared for the 2002 MAST program , November.
17. Kaufman , Roger , Browne , Hugh Oakley , Watkins ,Ryan , Leigh , Doug: (2003) "strategic planning for success " aligning people , performance and pay offs.
18. Kovitz , Alan , Kovitz , Adam , &Rintzler , Arnold ,(2003) , " whystreagic planning " mid – Atlantic develop pment.
19. Landau, Sabine &Everitt, Brian S. (2004), "**A Handbook of Statistical Analyses using SPSS**", Chapman & Hall/CRC Press LLC, United States of America.
20. mavier ,R , (2001) , " knowledge management system "Berlin.
21. nanokatakeuchi H , (1995) , " the knowledge creating companyhowJopanefe company creat the dynamics of information.
22. okuma , p. , (2003) , "strategic planning and management " , V NASO org aniztional Development program , Kampala , vganda.1petrieved in January 15 , 2010 , from: [http //www. unaso , org.ug](http://www.unaso.org.ug).
23. Policastro , Michael , (2003) , (Introduction to strategic planning " SBA ,u.s. small Business Administration.
24. Robson, C. (2002) "**Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researches**", 2nd edition. Blackwell: Oxford.
25. Saunders, Mark, Lewis, Philip & Adrian, Thornhill (2009), "**Research methods for business students**", 5th ed., Pearson Education, RotolitoLombarda, Italy.
26. steinr , G.,(1977) ,"strategic planning " what Ever manager must know ?" newyork:The free press.
27. Tabachnick, Barbara. G. &Fidell, Linda S. (2013), "**Using Multivariate Statistics**", 6thedn. Boston: Allyn and Bacon.
28. Tochtermonn , Klaus &maurer , Hermen (2000) " knowledge management and Enviromental in formations" Journal of universal computer science. vol.6no.5.

29. Verma J.P. (2013), "**Data Analysis in Management with SPSS Software**", Springer India.
30. wiig (2000) , "Appliation of knowledge management in publicAdministration" paper prepared for public Administrations of thecity of Taipe" Taiwan , Roc.
31. Zack m , (1999) , "Developing aknowledge strategy.
32. Zikmund, W. G. (2010), "**Business Research Methods**", 8th ed., Thompson South-Western: Ohio.