مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية في جامعة تشرين
اسم الكاتب: د. سوما سليطين، أحمد ناصر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5626
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي
دراسة ميدانية في جامعة تشرين

الدكتورة سوما سليطين *
أحمد ناصر **

(تاريخ الإيداع 18 / 4 / 2021. قُبِل للنشر في 1 / 7 / 2021)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في أحدى الجامعات السورية وهي جامعة تشرين وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للبحث، وبالنسبة لجمع البيانات فكان بطريقة الاستبيان وأجراء مقابلة شخصية مع بعض المدراء والعاملين. وقام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وتم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط.

وكانت أهم نتائج البحث: هي وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد التوجه الاستراتيجي في جامعة تشرين، وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الرؤيا الاستراتيجية في جامعة تشرين، وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الرسالة الاستراتيجية في جامعة تشرين، وجود علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الأهداف الاستراتيجية في جامعة تشرين.

وكانت أهم التوصيات: ضرورة اهتمام المسؤولين بالجامعات بتطبيق ادارة المعرفة لما لها من دور فعال في تطبيق عملية التوجه الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التوجه الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، التعليم العالي، جامعة تشرين.

* أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين ،اللاذقية، سورية.
** طالب ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

The Role Of Knowledge Management In Strategic Directing At Tishreen University

Dr Soma Sleeteen*
Ahmad Nasser**

(Received 18 / 4 / 2021. Accepted 1 / 7 / 2021)

□ ABSTRACT □

The study has been carried out during the year 2020 at Tishreen University. The research deals the concept of knowledge management and its importance, strategic planning and its importance and their role in universities. The researcher used the following statistical methods: The arithmetic mean and standard deviation were tested using the correlation coefficient.

The most important results of the research are: there is a significant relationship between knowledge management processes and the process of setting strategic direction at Tishreen University, there is a significant relationship between knowledge management processes and the process of determining the strategic vision at Tishreen University, there is a significant relationship between knowledge management processes and the process of defining the strategic message at Tishreen University, there is a significant relationship between knowledge management processes and the process of setting strategic goals at Tishreen University.

It's necessary in universities to apply knowledge management because of its important role in strategic planning.

Key words: knowledge management, strategic directing, strategic management, Higher Education, Tishreen Universty.

*Associate Professor, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishrin University, Lattakia, Syria.

**Postgraduate student, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishrin Universit, lattakia, Syria.

مقدمة:

لا يخفى على أحد أن العقدين الماضيين انطويا على السرعة في التغيرات الكمية والنوعية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال على مختلف أنواعها بما فيها منظمات قطاع التعليم العالي، وخاصة قطاع التعليم في سورية وذلك بسبب ما فرضته الأزمة الحالية علينا ، الأمر الذي يحتم عليها امتلاك توجه استراتيجي يمكنها من تخطي أي أزمة محتملة،، وقد بحثت الكثير من الدراسات في العوامل والأساليب التي تؤثر في تحديد التوجه الاستراتيجي

ومن أهم تلك الأساليب الاعتماد على عمليات إدارة المعرفة، حيث كثرت الدراسات التي تناولت العلاقة بين أدارة المعرفة ومكونات التخطيط الاستراتيجي(التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي)،

وانطلاقا مما سبق جاءت فكرة البحث عن دور إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي في أحدى الجامعات السورية.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات السورية العامة اليوم تحديات كثيرة، وأهمها تلك التغيرات الكثيرة والمتلاحقة بالإضافة إلى المنافسة من قبل الجامعات الخاصة ، الأمر الذي يفرض على تلك المنظمات امتلاك توجه استراتيجي يمكنها من الوقوف في وجه أي نوع من التحديات. ولما كانت عمليات إدارة المعرفة تعد أهم العوامل التي يتساعد الجامعات في التوجه الاستراتيجي، وذلك وفقاً لما أكدته العديد من الدراسات؛ فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في جامعة تشرين بلغ عددها (14)، ومقابلة عينة من الإداريين المسؤولين عن عمليات إدارة المعرفة وعن عملية التوجه الاستراتيجي، حيث تم طرح عدة أسئلة وأهمها الآتي:

1- هل تمتلك الجامعة رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة بدقة؟

2- هل تتضمن رسالة الجامعة ما يميزها عن غيرها من الجامعات؟

3- هل تراعي الأهداف الاستراتيجية للجامعة متطلبات الأطراف أصحاب المصلحة معها أو على الأقل أهمهم؟

4- هل تؤمن الجامعة المناخ المناسب للحفاظ على العاملين الجيدين الذين يملكون الخبرة والمعرفة؟

5- هل يتم استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين؟

وقد بينت الإجابات أن الجامعات تمتلك رؤيا ولكنها غير محددة بدقة وأن لديها رسالة واضحة لكنها لا تتضمن ما يميزها عن غيرها من الجامعات، وأما عن أهدافها فهي تراعي الأطراف أصحاب المصلحة، ، ولا تقوم الجامعة بتأمين المناخ المناسب للحفاظ على العاملين الذين يملكون الخبرة والمعرفة، ويتم استخدام البريد الالكتروني بشكل نسبي.

- ومن هنا كان التساؤل الرئيس:

هل هنالك من دور لإدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي لجامعة تشرين؟

- وينبثق التساؤلات الفرعية الاتية:

1- هل هنالك من دور لإدارة المعرفة في تحديد الرؤيا الاستراتيجية لجامعة تشرين؟

2- هل هنالك من دور لإدارة المعرفة في تحديد الرسالة الاستراتيجية لجامعة تشرين؟

3- هل هنالك من دور لإدارة المعرفة في تحديد الأهداف الاستراتيجية لجامعة تشرين؟

أهمية البحث و أهدافه:

تأتي أهمية هذا البحث من خلال الآتي :

1-من الناحية النظرية : تناولها موضوعين على قدر كبير من الأهمية لمنظمات الأعمال وخاصة في الوقت الحالي، فاليوم تعد إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي لا يمكن أن تحقق منظمات الأعمال أهدافها بدونها وسط المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة والكثيرة، كما أن الدراسات حول هذين الموضوعين في مكتباتنا السورية هي غير كثيرة .

2-من الناحية العملية: تأتي الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية القطاع المبحوث وهو قطاع التعليم العالي باعتباره مصنع القوى العاملة في المجتمع، وبالتالي فإن الحرص على امتلاكه توجها استراتيجياً واضحاً فيه سيؤثر على باقي القطاعات، بالإضافة إلى أنه من المتوقع أن نتائج هذه الدراسة قد تمكن جامعة تشرين من تفعيل دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي، كما يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوعين على غاية في الأهمية هما (إدارة المعرفة) و (التوجه الاستراتيجي).

أما بالنسبة لاهم ما يهدف اليه البحث فهو:

- تحديد مدى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة تشرين.
- معرفة مدى امتلاك جامعة تشرين لتوجه استراتيجي واضح .
- معرفة إن كان هناك دور لعمليات إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في جامعة تشرين.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من المتوقع أن تساهم في تفعيل دور إدارة المعرفة في تحديد التوجه الاستراتيجي في جامعة تشرين.

فرضيات البحث :

الفرض الرئيس: توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحديد التوجه الاستراتيجي في جامعة تشرين.

- توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحديد الرؤيا الاستراتيجية في جامعة تشرين.
- توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و تحديد الرسالة الاستراتيجية في جامعة تشرين.
- توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و تحديد الأهداف الاستراتيجية في جامعة تشرين.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على البيانات الثانوية المستخرجة من الكتب والمقالات والدوريات التي تناولت موضوع البحث، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بإدارة المعرفة وعملية تحديد التوجه الاستراتيجي، وتم توزيعها على أفراد عينة البحث محل الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية. كما تم اعتماد المنهج الإحصائي، واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

مجتمع البحث: جميع الإداريين المسؤولين عن عمليات إدارة المعرفة وعن التوجه الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة وقد بلغ عددهم (100).

عينة البحث: الإداريين المسؤولين عن التوجه الاستراتيجي، وتم أخذ عينة عشوائية من الإداريين المسؤولين عن عمليات إدارة المعرفة، وصنع القرار في الجامعة.

1-تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم(30)، من الإداريين في جامعة تشرين، ثم تم ادخال وتحليل بيانات الدراسة احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، لوصف خصائص

أفراد مجتمع الدراسة، والاجابة على اسئلتها وفرضياتها. تتضمن الاستبانة أسئلة تم صياغتها وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والتي تتدرج بين (5-1) درجات، كالآتي:

جدول 1: تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبانة زفق مقياس ليكرت الخماسي

أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	2	3	4	5

بالنسبة للاستبيان تم الاعتماد على استبيان محكم في مقالة (Sleeteen, 2017) فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي كما تم الاعتماد على (Hussain, 2014) فيما يتعلق بإدارة المعرفة.

الاستبانة المقدمة لعينة الدراسة:

تشخيص المعرفة:

	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تعمل الجامعة على الحصول على المعرفة من مصادر متعددة	2.45	**0.77	*0.000
2	تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع أعضاء الهيئة التدريسية لتحديد المعرفة اللازمة لأداء مهامهم	2.78	**0.75	*0.000
3	تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع الموظفين لتحديد المعرفة اللازمة لأداء مهامهم	3.31	**0.73	*0.000
4	يتم الاستعانة بالمستشارين والخبراء من داخل الجامعة لتحديد المعرفة اللازمة لأداء مهام الجامعة	3.24	**0.78	*0.000
5	يتم الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج الجامعة لتحديد المعرفة اللازمة لأداء مهام الجامعة	1.71	**0.76	*0.000

توليد المعرفة:

	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تقوم الجامعة بالتشجيع على تطوير الأفكار لتوليد المعرفة	2.72	**0.78	*0.000
2	التشجيع على المشاركة في المؤتمرات والدورات العلمية وورش العمل للحصول على المعرفة	3.61	**0.81	*0.000
3	تقوم الجامعة باستقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمعرفة القادرة على الابتكار والابداع لتوليد المعرفة	2.65	**0.77	*0.000
4	تستخدم الجامعة أسلوب البحث العلمي لتحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة المعلنة	3.47	**0.73	*0.000
5	تستخدم الجامعة أسلوب العصف الذهني للحصول على	1.58	**0.79	*0.000

	المعرفة الحديثة			

خزن المعرفة واسترجاعها:

	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	توفر الجامعة أنظمة حديثة لتخزين وأرشفة المعرفة الأساسية والجديدة	3.12	**0.84	*0.000
2	توفر الجامعة وحدة خاصة للاهتمام بجمع وتخزين المعرفة	2.91	**0.73	*0.000
3	متابعة أداء ادارة أو وحدة الصيانة لأجهزة الحاسب الآلي	3.52	**0.77	*0.000
4	توفير دليل ارشادي لحفظ واستخدام المعرفة	3.78	**0.76	*0.000
5	تخصيص مخصصات مالية تساعد على تخزين واسترجاع المعرفة	3.39	**0.82	*0.000

توزيع المعرفة:

	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تسمح الجامعة بتبادل المعلومات	4.24	**0.77	*0.000
2	تتوفر أجهزة حاسب آلي للوصول لقواعد المعرفة في الوقت المناسب	3.57	**0.78	*0.000
3	تتنوع وسائل تبادل المعرفة كالاجتماعات، والتقارير الرسمية	3.50	**0.79	*0.000
4	تعتمد الجامعة على آلية داخلية لنشر وتعميم المعرفة	3.21	**0.73	*0.000
5	منح صلاحيات للجامعة لتوزيع المعرفة مع الجامعات الأخرى	1.42	**0.80	*0.000

تطبيق المعرفة:

	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تطبيق المعرفة المتوفرة في إدارة الجامعة لتحسين الأداء	3.55	**0.73	*0.000
2	توفير بنية تحتية ذات تقنية جيدة تساعد على تطبيق المعرفة	2.99	**0.76	*0.000
3	فحص وتدقيق المعرفة قبل استخدامها	3.94	**0.81	*0.000
4	إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق تطبيق المعرفة	2.98	**0.83	*0.000
5	تخصيص مخصصات مالية لتطبيق المعرفة وبالتالي تطوير الأداء	3.41	**0.79	*0.000

معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة					
العبارة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة

			واسترجاعها		
1	**0.77	**0.78	**0.84	**0.77	**0.73
2	**0.75	**0.81	**0.73	**0.78	**0.76
3	**0.73	**0.77	**0.77	**0.79	**0.81
4	**0.78	**0.73	**0.76	**0.73	**0.83
5	**0.76	**0.79	**0.82	**0.80	**0.79

عملية تحديد التوجه الاستراتيجية (صياغة الرسالة والرؤيا والأهداف الاستراتيجية):

	العبارات	المتوسط الحسابي	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	الرؤيا الاستراتيجية للجامعة مشتركة يتقاسمها الجميع	3.57	**0.81	*0.000
2	الرؤيا الاستراتيجية للجامعة موجزة	3.78	**0.84	*0.000
3	رسالة الجامعة محددة ومكتوبة ومنشورة	3.63	**0.86	*0.000
4	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها محددة بوقت لتنفيذها	3.99	**0.80	*0.000
5	تتصف الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأنها مرنة تستوعب المتغيرات الطارئة	3.89	**0.85	*0.000
6	تتضمن رسالة جامعتكم معلومات واضحة عن القيم الأساسية فيها	4.10	**0.79	*0.000
7	يتمخض عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية لجامعتكم ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل	3.32	**0.83	*0.000
8	الرؤيا الاستراتيجية للجامعة محددة للطموحات المستقبلية للجامعة تحقيقاً للتميُّز عن الآخرين	4.12	**0.82	*0.000

معاملات الارتباط ودلالتها الإحصائية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لكل عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي

العبارة	التوجه الاستراتيجية
1	**0.81
2	**0.84
3	**0.86
4	**0.80
5	**0.85
6	**0.79
7	**0.83
8	**0.82

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Jung-Chi Pai , 2006) بعنوان: " أثر العلاقة بين تبادل المعرفة والتوجه الاستراتيجي على نظم المعلومات في الشركات"، إلى معرفة العلاقة بين عملية مشاركة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي وأثره على تكنولوجيا نظم المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من وحدة موظفي نظم المعلومات والتكنولوجيا في الشركات، البالغ عددهم805 موظف في شركة في تايوان، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عملية مشاركة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، كما ظهرت فاعلية مشاركة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي باستخدام تكنولوجيا نظم المعلومات.

هدفت دراسة (Jacop, 2012) بعنوان: " أثر مساهمة ادارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي"، لإيجاد العلاقة ودرجة التأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة الممثلة في:)توليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وابتكار المعرفة(في التخطيط الاستراتيجي للشركة العامة للسمنت الشمالية. وتكونت عينة الدراسة من العاملين الذين لديهم معرفة كافية عن مهام شركتهم والمعامل التابعة لها فضلا عن كونهم من الذين يشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقادرين على تقديم الاستشارات الضرورية، والبالغ عددهم 60 فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن لعمليات إدارة المعرفة دور كبير وحيوي في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي لصالح مركز المدير، ولمتغير التحصيل العلمي لصالح حاملي شهادة البكالوريوس، ولمتغير عدد السنوات لصالح بلغت عدد سنوات خدمتهم من 6 – 10 سنوات. وتوجد علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين إدارة المعرفة بعملياتها كافة من جهة وبين التخطيط الاستراتيجي مَن مكوناته كافه في الشركة من جهة أخرى، وهنالك تأثير معنوي لإدارة المعرفة بكل عملياتها في التخطيط الاستراتيجي بكل مكوناته في الشركة قيد البحث.

وهدفت دراسة (Hussain, 2014) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التوجه الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي"، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وانشاء وتطوير المعرفة، وتصنيف وتخزين المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة) والتخطيط الاستراتيجي والمتضمن:(التحليل البيئي، والرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، الخطة التنفيذية) في الجامعات المصرية، ودرجة ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية لها. ونظرًا لكبر حجم أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات المصرية، اقتصرت الدراسة على ثلاث جامعات وهي: (جامعة طنطا، وجامعة القاهرة، وجامعة كفر الشيخ)، وتكونت عينة الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية البالغ عددهم 374، والقيادات الإدارية البالغ عددهم 898 ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية معنوية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وهي: (تشخيص المعرفة، وانشاء وتطوير المعرفة، وتصنيف وتخزين المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة) والتقييم العام لممارسة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، كما أظهرت النتائج لوجود اختلاف حقيقي بين اتجاهات كل من القيادات الأكاديمية والإدارية نحو ممارسة كل من: (تشخيص المعرفة، وانشاء وتطوير المعرفة، ونشر ومشاركة المعرفة، لصالح القيادات الأكاديمية نظرًا لاختلاف المستوى التعليمي بينهما، في حين لم تتفوق القيادات الإدارية الا في ممارسة تشخيص المعرفة، كما لم يظهر اختلاف حقيقي بين اتجاه أفراد مجتمع الدراسة نحو ممارسة كل من: تصنيف وتخزين المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة. وظهر اختلاف حقيقي بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة بالجامعات المصرية نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من: (التحليل البيئي، والرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، الخطة التنفيذية) وجاءت الفروق لصالح القيادات الأكاديمية.

أجرى (Gadeer، 2016) دراسة بعنوان: متطلبات و معوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)، هدفت الدراسة إلى :تحديد مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة تشرين ، بالإضافة إلى تحديد مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة، وتحديد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي المطبق في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة ، وتحديد مدى ملائمة تكنولوجيا المعلومات السائدة في جامعة تشرين لتطبيق إدارة المعرفة، وتحديد المعوقات المباشرة التي تقف في وجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين . تبين من خلال البحث وإجابات أفراد عينة البحث أنه لا يوجد ثقافة تنظيمية تسمح بتطبيق إدارة المعرفة ، كما أنه لا يوجد هيكل تنظيمي ناضج أو بنية تكنولوجية جاهزة تسمح بتطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

تتشابه الدراسة الحالية مع السابقة في تناول موضوع عمليات إدارة المعرفة، في حين أن الدراسات السابقة تناولت دور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودراستنا تناولت موضوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

حدود البحث: الحدود المكانية: جامعة تشرين (الإداريون والعاملون في جامعة تشرين).

الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان في العام 2021.

الحدود البشرية: الإداريين المسؤولين عن عمليات إدارة المعرفة وعن التوجه الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة.

مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ دعت إلى تبنيه كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبنِي على المعرفة. فقد أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجود الاستراتيجي الأكثر أهمية، ومن أجل استثمار ادارة المعرفة بشكل أمثل في تحسين وتطوير المنتجات، فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة .وقد اختلفت تعريفات إدارة المعرفة وتنوعت تبعاً لاختلاف منظور الباحثين وتخصصاتهم واتجاهاتهم، فمنهم من نظر إليها من منظور العمليات المتضمنة فيها، وبعضهم نظر إليها من منظور اجتماعي، وآخرون من منظور القيمة المضافة، وغيرهم من منظور رأس المال الفكري وغيرها من المنظورات، ولذا فقد اختلفت هذ التعريفات (Hamshari, 2013) ، فمنهم من عرفها بأنها: "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي ."وعُرفت بأنها "إدارة العمليات التي تحكم انتاج ونشر، واستخدام المعرفة، بدمج التكنولوجيات وهيكل المؤسسة، والأفراد؛ لإيجاد التعلم الفعال، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات بالمؤسسة" (Bataina & Mashakba, 2010).

تمثل إدارة المعرفة أحد الأنماط الإدارية الفعالة للمؤسسات التعليمية بشكل عام وللجامعات بشكل خاص، حيث تستخدم مواردها وما تتضمنه من أصول ورأس مال معرفي، من خلال مجموعة من العمليات كتشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزين المعرفة واسترجاعها، وتوزيعها، وتطبيقها. فإن إدارة المعرفة تتعامل مع اكتساب المعرفة الظاهرة، وإدارة المعرفة الكامنة في ظل تدعيم قدرة القيادات الأكاديمية في الجامعة؛ للتواصل فيها بينهم وممارسة العمليات بفعالية، وبالتالي تحقيق رسالة الجامعة، وبلوغ أهدافها .ومن أبرز نماذج عمليات إدارة المعرفة نموذج Wiig ، ونموذج Duffy، ونموذج Marquardt، ونموذج Bots&Bruijn، تباين المختصون والباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة، ولكن يمكن تقسيمها إلى خمس عمليات:

1-تشخيص المعرفة: وهي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلًا، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، وتشمل الجمع والتحليل للمعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي، وقد يهدف لاكتشاف الأسباب للمشاكل المحددة، وتقديم الحلول، وتحسين فاعلية المؤسسة (Bataina&Mashakba, 2010).

2-توليد المعرفة: هي عملية إيجاد المعرفة، واشتقاقها، وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية يعتمد وبشكل مباشر على التكييف (Mosned, 2011).

3-تخزين المعرفة واسترجاعها: ويقصد بها عملية تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد وذلك بتنظيمها، وتبويبها، وفهرستها، وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل يسر وسهولة، وبأقل وقت (Yahiawi, 2011).

4-توزيع المعرفة: وهي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بالمهام الجوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة التشجيع على نشرها مَن حدود المؤسسة (Bataina &Mashakba, 2010).

5-تطبيق المعرفة: يراد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، وتتمثل في الممارسة والاستخدام والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المؤسسات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، وإنما استخدامها الفعلي(Zaher, 2009).

وبناء على ذلك يتوصل الباحث إلى أن عمليات إدارة المعرفة تساعد على مواجهة تحديات الاقتصاد المبنِي على المعرفة، وتؤدي إلى استثمار ادارة المعرفة بشكل أمثل في تحسين وتطوير المنتجات، فلا بد من إدارتها إدارة فاعلة، و هي عمليات تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

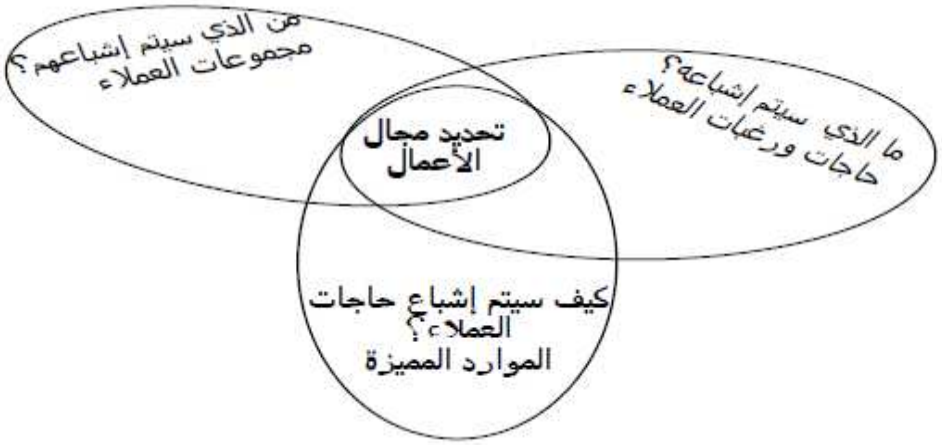
التوجه الاستراتيجي:(صياغة الرسالة والرؤيا والأهداف الاستراتيجية):

يضمن التوجه الاستراتيجي النجاح للمؤسسة؛ أي أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية رسمية تؤدي إلى رصف ومحاذاة المؤسسة ككل (الأفراد، والعمليات، والاجراءات، والموارد) مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة، وتشمل عملية التوجه الاستراتيجي ما يلي:

1-الرؤيا الاستراتيجية STRATEGIC VISION: الرؤيا الاستراتيجية هي الصورة النهائية التي تريد مؤسسة ما أن تكون عليها (Hariri *et al.*, 2007). ويعد وجود رؤيا استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية الفعالة وتحقيقها، فهي منهج للتخطيط الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة. وتبين الرؤيا اتجاه المؤسسة، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال اتجاهه، كما أن الرؤيا الاستراتيجية هي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والطويل حيث يوضح هذا المصطلح إلى أين يجب أن يؤول نشاط الشركة والمكانة التي تهدف الوصول إليها (Tompson & Stricland, 2006, P.7).

2-رسالة المنظمة Mission of The Organization: يقصد بصياغة الرسالة أنها الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله، ويجب أن تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث تكون إمكانياتها ومواردها قادرة على إنجاز رسالة المؤسسة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية، أي تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية لها(Kattameen, 2009). وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن

بيانات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات. وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ويتعامل هذا المصطلح مع عمل الشركة الحالي ويوضح (ماهو نشاطها)، بيان قيمها، بيان قوتها الدافعة (Sleteen, 2017) وللإجابة عن السؤال(ما هو نشاطي) اقترح Abell الإطار في الشكل (1).



الشكل 1: إطار أبل

المصدر(Hill& Jonese, 2001, p8)

بيان القيم في الرسالة: وهي القيم الرئيسية التي يعتنقها أعضاء المنظمة والتي تحدد وتوجه السلوك داخل المنظمة، كما توجه قرارات المديرين (Awad, 2013, P.159).

أما بيان القوى الدافعة في الرسالة: فهو الذي يبين المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة للأمام (Aref, 2000, P.46).

وقد فرق (Ahmad, 2015) بين مفهوم الرؤية والرسالة، فتختلف الرؤيا عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، ومجال عملها، والفئة المستهدفة بخدماتها.

3-صياغة الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives : بعد مراجعة الرسالة يجب على استراتيجي المنظمة القيام بترجمة دقيقة للرسالة إلى أهداف رئيسية للمنظمة، بالتالي صياغة الأهداف الاستراتيجية يقصد بها أنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتربط ببعد زمني محدد لإنجازها، وينتج عنها تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها (Kaye, Allison, 2005,p16).

ومن أهم معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية:

1-الصياغة الكمية: أي يعبر عن الأهداف بقيم رقمية واضحة.

2- الارتباط ببعد زمني محدد: أي تحديد تاريخ محدد لإنجاز الأهداف من خلاله.

3- قابلية الأهداف للإنجاز خلال البعد الزمني المحدد: أي مناسبة الأهداف مع الإمكانات المتاحة للمؤسسة (Kattameen, 2009).

بناء على ما سبق يذكر الباحث أن وجود رؤيا استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية الفعالة وتحقيقها، فهي منهج للتخطيط الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، كذلك تعبر رسالة المؤسسة بدقة ووضوح عن مدى قدرة إمكانياتها ومواردها المختلفة على الإنجاز، بحيث تكون إمكانياتها ومواردها قادرة على إنجاز رسالة

المؤسسة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة والفاعلية، بالتالي تكون المؤسسة قادرة على صياغة الأهداف الاستراتيجية بصورتها النهائية على أن تكون موضوعة بطريقة عالية التنظيم وترتبط ببعد زمني محدد لإنجازها.

صدق وثبات أداة الدراسة:

- للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحيتها لما صُممت من أجله تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط كل محور من محاور الأداة بالدرجة الكلية لها، تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- تم حساب معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach`s Albha) ؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث تعتمد طريقة الفا كرونباخ في حساب معامل الثبات على حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاختبار كافة، اتضح أن قيم معاملات الثبات لعمليات إدارة المعرفة تراوحت ما بين (0.88-0.96) وكان معامل الثبات الكلي لعمليات إدارة المعرفة (0.97)، كما اتضح أن قيم معاملات الثبات لعمليات التوجه الاستراتيجي تراوحت ما بين (0.92-0.94) وكان معامل الثبات الكلي لعمليات التوجه الاستراتيجي (0.96)، وتشير هذ القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وامكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

النتائج والمناقشة:

من أجل اختبار الفرضيات تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، ودرجة تحديد التوجه الاستراتيجي بجامعة تشرين.

أما من أجل دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتوجه الاستراتبجي فقد تم الاعتماد على ارتباط بيرسون

اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول2: اختبار الفرضية الرئيسية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H	90	2.325	.43331	.032445

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H	.754	90	.567	.04535	.1349	.3356

يتضح من جدول اختبار الفرضية الرئيسية: أن قيمة المتوسط المحسوب بلغت (2.325) والمتوسط المعياري (3) وبالتالي فإن:

- المتوسط محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول.
- احتمال t المحسوب (0.567) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول الفرضية المصاغة على النحو الآتي: توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد التوجه الاستراتيجي في جامعة تشرين.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول3: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	90	1.94	.32614	.023546

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	.744	90	.688	.03956	.2545	.3455

يتضح من جدول اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- المتوسط محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول.
- احتمال t المحسوب (0.688) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول الفرضية المصاغة على النحو الآتي: توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الرؤيا الاستراتيجية في جامعة تشرين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول4: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2	90	1.835	.29833	.026875

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H2	.756	90	.674	.07732	.1215	.2658

يتضح من جدول اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- المتوسط محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول.
- احتمال t المحسوب (0.674) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول الفرضية المصاغة على النحو الآتي: توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الرسالة الاستراتيجية في جامعة تشرين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول5: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3	90	2.02	.23341	.024149

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H3	.794	90	.889	.03343	.1255	.2652

يتضح من جدول اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- المتوسط محل البحث منخفض عن معيار المتوسط المقبول.

- احتمال t المحسوب (0.889) وهو أعلى من مستوى المعنوية المستخدم (5%)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة، وبالتالي يتم قبول الفرضية المصاغة على النحو الآتي: توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وعملية تحديد الأهداف الاستراتيجية في جامعة تشرين.

الاستنتاجات و التوصيات:

بناءاً على تطبيق أدوات البحث توصل الباحث إلى ما يلي: إن عمليات إدارة المعرفة مرتبطة ارتباط مباشر مع كل من (عملية تحديد التوجه الاستراتيجي- عملية تحديد الرؤيا الاستراتيجية- عملية تحديد الرسالة الاستراتيجية- عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية) في جامعة تشرين

التوصيات:

1-ضرورة زيادة اهتمام جامعة تشرين بعملية ادارة المعرفة لما لها من أهمية في تحديد توجه استراتيجي واضح وذلك من خلال:

1-الحصول على المعرفة من مصادر متعددة من أجل تحديد التوجه الاستراتيجي.

2-التشجيع على المشاركة في الندوات العلمية وورشات العمل للحصول على المعرفة والتوجه الاستراتيجي.

3-استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على المعرفة الحديثة.

4-تبادل المعرفة مع الجامعات الأخرى.

2-القيام بأبحاث مستقبلية تتعلق بدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ودور إدارة المعرفة في الأزمات.

References:

1- AHMAD, Emad Addin. Strategic planning in Sudan universities, Khartoum university, application model, Arab magazine for high education quality assurance, 2015, P3-30.

2- AREF, Nadia. Strategic management: the third millennium management. Alexandria, 2000, p.439.

3- AWAD, Mahmoud Atef. Strategic planning in nonprofit organizations, Damascus university magazine for legal and economy sciences, 29(1), 2013.

4- BATAINA, Mohammad and Mashakba, ziad. (2010). Knowledge management between theory and application. 1ed, Jordan: Jalees Alzaman for publication and distribution.

5- HARIRI, rafida and Jalal, Mahmoud and Ebrahim, mohammad.(2007). Educational management and planning. 1ed. Jordan, Amman.

6- HAMSHARI, Omar. (2013). Knowledge management, the road to distinguish and creativity. 1ed. Jordan. Amman: safaa for publication and distribution.

7- HILL Charles, Jonese, Garith, Strategic management, 4ed, part1, almarekh for publication, 2001, p773.

8- HUSSAIN, Siham. (2014). The role of knowledge management in developing strategic planning, academic study. Application study on Egyptian universities, economy college, Manofia university, Egypt.

9- JACOP, Sabah. (2012). The role of knowledge management operations in strategic planning. Alhadbaa university magazine. Almousel.(40) p1-36.

10- JUNG-Chi Pai. (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP), Management Decision, Vol. 44 Iss: 1, pp.105 – 122.
11- KATTAMEEN, Ahmad. (2009). Strategic management concepts and applications. 2ed. Jordan, Amman: Majdalawi for publication and distribution.
12- KAYE, J; ALLISON, M, Strategic Planning For Nonprofit Organization, Second Edition, John Wiley& Sons Ins, 2005, P482.
13- KEELEY, Edward j. (2004). Institutional Research As the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge-management practices in improving and decision-Making in higher education organization, Unpublished Dissertation, ph. D, North Central Univesity.
14- MOSNED, Tarek. (2011). Knowledge management. 2ed. Riad: Alraia Alsharkia for publication and distribution.
15- NORRINI, Muhammad. (2011). Knowledge Management Practices (KMP) and Academic Performance in Universiti Teknologi Mara (UITM) Terengganu, Malaysia. World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue on Creating a Knowledge Based Society): 21-26, 2011 ISSN 1818-4952 © IDOSI Publications, 2011. Retrieved in 3-12-2015 https://goo.gl/6VqxDm
16- SLEETEEN, Soma (2017) Evaluation the Application Incidence of The Strategic planning in the Syrian industrial organizations Sector, A Case Study : of the general corporate of mills- Lattakia branch).
17- TOMPSON, Arther A and Stricland, AJ. Strategic management, concepts and applications, 2006. P473.
18- YAHIAWI, sabria. (2011). Knowledge management and it's role in work manage effectiveness in Saudi Arabia Kingdom universities. Education magazine, Kuwait, 25(99). P77-193.
19- ZAHER, Naeem. (2009). Knowledge management. 1ed. Amman: Alam Alkotob for publication and distribution.
20- GADEER, Bassem. (2016). Requirements and obstacles to the application of knowledge management (Tishreen University as a model). Tishreen University Magazine. Folder (38) the number (3-56).