



تطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء إدارة المعرفة

د. يوسف بن عبد الرحمن بن يوسف الشبل *

مقدمة:

يُعد تطوير الأداء الإستراتيجى فى مقدمة اهتمامات واضعى سياسات التطوير والتنمية؛ لما له من بعد مؤثر على المدى الطويل فى تحقيق أهداف المنظمة وبرامجها وخططها الإستراتيجية، حيث يعكس مقدار الجهود البشرية التى تُبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستواها بما يحقق قدرتها على حل المشكلات ووضع الإستراتيجية المستقبلية لها.

يرى الفنتوخ (١٤٣٣هـ) أن تطوير التعليم الجامعى وتمكينه من الاستجابة للمتغيرات الواقعية بكفاءة وفاعلية مُتطلب مهم من متطلبات بناء المجتمع المعرفى المتميز والمتجدد؛ إذ يقود المجتمع إلى الارتقاء المستمر بإمكانات الإنسان العلمية والثقافية، وتحقيق التنمية المستدامة؛ حيث يُعَوَّلُ المجتمع على الجامعات الكثير من خلال دورها لخدمة تطلعاته، وتحقيق التميز المعرفى فيها، وقيامها بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

ويضيف لفته (١٤٣٥هـ) أن تطوير الأداء الإستراتيجى يتطلب تفعيل عمليات التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات، ووضع إستراتيجيات التطوير المناسبة، من خلال الإدارة الإستراتيجية التى تسهم فى تحقيق قفزة نوعية فى تطوير مستويات أدائها، من

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوى المشارك، كلية التربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

خلال التكامل بين العمليات الاقتصادية والإدارية والمعرفية، ومن ثم تحقيق أهدافها باستخدام المعرفة، وتحقيق متطلباتها واحتياجاتها.

وانطلاقاً من أن الأداء الإستراتيجى يتكون من ركنين أساسيين، هما: الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجى (ريم عامر ودرغام، ٢٠١٨م)، فإن تكاملهما تسعى من خلاله المنظمات - ومنها الجامعات - إلى تحقيق أهداف متنوعة، ووضع القضايا الإستراتيجية فى بؤرة اهتمام الإدارة العليا لديها، وإيجاد قواعد بيانات دقيقة تساعد فى صنع القرارات، وتدريب المسؤولين والمرؤوسين وتحسين أدائهم، ومن ثم الرقابة على العمليات، وتطوير النشاطات، وإعطاء الشعور بالأمان بين العاملين، حيث يتم من خلاله فهم البيئة المحيطة، وتوفير التحليلات البيئية؛ لتعزيز جوانب القوة، وتقادى جوانب الضعف، واستثمار الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة، وتوفير إطار مرجعى للميزانيات والخطط الإجرائية، ومراجعة النشاطات فى ضوء المتغيرات البيئية المحيطة (الجبورى، ١٤٣٥هـ).

ظهرت أهمية الأداء الإستراتيجى كوسيلة مهمة فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعات من خلال وضع الرؤى والرسالات، وإعداد أدلة خطوات العمل وإجراءاته؛ إذ إن للأداء الإستراتيجى فى الجامعات أهمية خاصة، حيث يمثل التعليم فيها نقطة الانطلاق للارتقاء بالإنسان وإمكاناته، ولتفعيل النشاطات المعرفية، وبناء مجتمع المعرفة، والإسهام فى التنمية؛ إذ تتضمن الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى نظرة شاملة واسعة المدى، ومتعددة الجوانب، تتسم بالعمق واستيعاب التفاصيل، يُطبق من خلالهما مجموعة العمليات التى تهدف إلى تحقيق رسالة الجامعة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التى تعمل فيها الجامعة.

وحيث إن مفهوم الأداء الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة فإن الباحثين المتخصصين حددوا مفهومه من خلال تحديد أبرز جوانبه وأركانه، انطلاقاً من أنه جوهر الإدارة الإستراتيجية، من خلال ارتباطه بالأهداف بعيدة المدى، إضافة إلى أنه يمكن من خلاله تقييم قدرة المنظمة على ربط حاضرها بمستقبلها، ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة المحيطة (الصفو، ٢٠٠٩م)، من جانب آخر فإنه يتضمن ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج، ومن ثم مساعدة المنظمة على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات في البيئة المحيطة.

وبصورة عامة فإنه ينظر إلى الأداء الإستراتيجي على أنه يبين كيفية عمل المنظمة إجمالاً؛ من خلال سعيه إلى أن تتميز المنظمة في أدائها بكفاءة وفاعلية؛ بناء على وجود إطار إستراتيجي تُحدد فيه رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتحليل الفرص والتهديدات التي تواجهها في محيطها الخارجي، بالإضافة إلى استخراج نقاط القوة والضعف في محيطها الداخلي؛ وصولاً إلى الأداء المتميز، متضمناً عناصر وعمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. (على وآخرون، ٢٠١٣م).

وتعدُّ إدارة المعرفة إحدى الاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير أداء المنظمات، وإحداث التغيير فيها، من خلال قدرة هذه المنظمات على توليد المعرفة الجديدة، ونشرها في مختلف جوانبها، وجعلها جزءاً من خدماتها ونظمها؛ إذ تُعرَّفُ إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية؛ لإحداث التغيير والإنجاز، وتحقيق الميزة التنافسية. (حجازي، ١٤٣٥هـ).

ويُلاحظ تضمن إدارة المعرفة لجوانب الأداء الإستراتيجي لتحقيق المنظمات لأهدافها، وهذا الارتباط الوثيق يؤكد كل من (حاروش وحروش، ٢٠١٥م)؛ إذ يريَان أن

قيمة المعرفة تبرز عندما يتم تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب، واستخدامها فى تطوير الأداء الإستراتيجى المستمر، إضافة إلى استخدام الأساليب الإدارية المناسبة للتوافق مع متطلبات عصر المعرفة، كالتخطيط الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، وتطوير الهياكل التنظيمية واستخدام اللامركزية، والعمل الجماعى و فرق العمل.

وحيث إن القدرة المعرفية للمنظمات التربوية - وخاصة الجامعات - تعتمد فى عملياتها وإدارتها على وجود الرؤى والرسالات والأهداف والغايات والقيم والاتجاهات، منطلقاً أساسياً للقيام بأعمالها؛ فإن ذلك تطلب تطبيق إستراتيجيات نوعية تساعد قيادات الجامعات فى صنع واتخاذ القرارات المبنية على وجود المعلومة الصحيحة، وهذا لن يكون إلا من خلال توافر المعرفة التراكمية فى تلك الجامعات، من خلال توليد المعرفة المنطلقة من رأس المال الفكرى فى تلك الجامعات، ومن ثم القيام بالعمليات الإدارية والتنظيمية لإحداث التغيير والتطوير والإنجاز، ولن يتم ذلك إلا من خلال وجود الخطط الإستراتيجية الملائمة وفق التخطيط الإستراتيجى المعتمد على إستراتيجيات إدارة المعرفة.

وتُعد جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إحدى الجامعات الكبرى فى المملكة العربية السعودية؛ إذ أُنشئت عام ١٣٩٤هـ؛ لتخدم تخصصات العلوم الشرعية واللغة العربية، ثم تطورت، فأصبحت تضم فى جنباتها الكليات الصحية والتطبيقية والإدارية والاجتماعية والإنسانية، إضافة إلى الكليات والمعاهد الشرعية واللغوية داخل المملكة وخارجها. (موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٩هـ).

وقد بدأت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تهتمُّ بأدائها الإستراتيجى من خلال قيامها بالتخطيط الإستراتيجى، ووضع الخطط الإستراتيجية فى عام ٢٠١٠م حين

كلفت الجامعة معهد ستانفورد الدولي للبحوث بإعداد وإدارة خطتها الإستراتيجية الأولى التي احتوت ثلاثة عشر حقلاً رئيساً في الجامعة، متضمنةً رؤيتها الجديدة آنذاك. (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الخطة الإستراتيجية، ١٤٣٠هـ).

مشكلة الدراسة:

تسعى رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ومرتكزاتها وبرامجها ومبادراتها وأهدافها إلى التطوير وتحسين الأداء في القطاعات المختلفة، حيث تتضمن في محورها الثالث رسم ملامح الحكومة الفاعلة بتعزيز جوانب الكفاءة والفاعلية، وتشجيع ثقافة الأداء، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتحمل المسؤوليات، وأخذ زمام المبادرة، وتطوير المؤسسات العامة، ومنها الجامعات. (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠).

وتضمنت الأهداف الإستراتيجية لبرنامج التحول ٢٠٢٠، والمتعلقة بالتعليم، والتي احتوت ثمانية أهداف؛ أبرزها: تعزيز نظام التعليم في المملكة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، إضافة إلى تطوير المناهج، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وتأهيلهم وتدريبهم، وتعزيز القيم والمهارات. (وزارة التعليم، الأهداف الإستراتيجية لبرنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠، ٢٠١٦هـ).

وحيث إن الجامعات السعودية تمثل ركناً أساسياً في النظام التعليمي؛ لما لها من دور بارز في تطوير المجتمع وتحقيق متطلباته، وخدمته من خلال وظائفها الرئيسية: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ إذ إنها أداة المجتمع لتحقيق التنمية، ولها أهداف علمية وعملية وإدارية وقيادية، تضمن أموراً مالية وإدارية وعلمية، وتقوم بصنع واتخاذ القرارات وفق النهج العلمي المنضبط بالأنظمة، تظهر أهمية تطوير الأداء الإستراتيجي كعملية نظامية لتحديد كيفية انتقال الجامعات من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب

وفق توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والأهداف الإستراتيجية لبرنامج التحول الوطنى ٢٠٢٠، وفق أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية ومرتكزات عمليات التخطيط الإستراتيجى.

حيث يشير الجرادى (٢٠١١م) إلى أن واقع الأداء الإستراتيجى فى الجامعات عبارة عن عمليات قوامها الموازنة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية وبين موارد البيئة الداخلية، ويرى كل من القيسى والطائى (٢٠١٤م) أن مراحل التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات تشمل تحديد الاتجاه الإستراتيجى بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والقيم، وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتحديد الاحتياجات المتغيرة لأعمال الجامعة، كما تتضمن معرفة قدراتها وإمكاناتها الداخلية، إضافة إلى معرفة الفرص والتهديدات المحيطة، ومن ثم العمل على وضع الإستراتيجيات الملائمة وإدارتها إستراتيجياً، وتطبيقها على الواقع؛ لتطوير الأداء الإستراتيجى فيها.

كما تؤكد سوسن بدرخان (٢٠١٦م) على أن التخطيط الإستراتيجى أصبح أحد المتطلبات الرئيسة لتقدم الجامعات، وعنصراً أساسياً من عناصر الإدارة فيها؛ إذ إن هناك تزايداً فى تطبيقه، باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التى ينبغى تطبيقها؛ لتطوير الأداء الإستراتيجى فيها؛ لتحقيق أهدافها وغايتها.

وانطلاقاً من اعتماد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مرجعية أساسية عند اتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات، ولتحقيق مبادئ الفاعلية والكفاءة وتحسين الأداء الإستراتيجى والتطوير التى تضمنتها الرؤية فى مؤسسات القطاع الحكومى عامة، والجامعات خاصة، تظهر أهمية تطبيق الأداء الإستراتيجى بمكوناته الرئيسة فى الجامعات فى إطار مبادئ وإستراتيجيات إدارة المعرفة، حيث يظهر تنامى الاهتمام بالتخطيط

الإستراتيجى فى الجامعات سعيًا لتطوير أدائها الإستراتيجى الذى يُعد جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، كما تسعى الجامعات السعودية إلى أن تتميز فى أدائها بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق أهدافها الإستراتيجية فى ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتى تساعد فى تحقيق خططها وأهدافها الإستراتيجية؛ سعيًا لوصولها إلى تحقيق الاعتماد الأكاديمى البرامجى والمؤسسى لها.

ولما كان الأداء الإستراتيجى يمثل أساس ومنطلق الإدارة الإستراتيجية؛ إذ يرتبط بالأهداف بعيدة المدى، حيث يتطلب قيام المنظمة أو الجامعة بوضع إطار إستراتيجى تحدد فيه رؤيتها وأهدافها، وتحديد الفرص والتحديات فى محيطها الخارجى، ومعرفة نقاط القوة والضعف فى محيطها الداخلى، وبناء الإستراتيجيات الملائمة لواقعها. (ريم عامر ودرغام، ٢٠١٨م)، فقد اهتمت الجامعات السعودية بتطوير أدائها الإستراتيجى من خلال إعداد الخطط الإستراتيجية وإدارتها؛ سعيًا لتطوير أدائها، ولتحقيق الاعتمادات الوطنية والعالمية لبرامجها وأدائها المؤسسى؛ حيث بدأت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تبنى خطتها الإستراتيجية منذ عام ٢٠١٠م، وسعت إلى تحديثها بصفة مستمرة حتى وصلت إلى إعداد خطتها الإستراتيجية للمرحلة الثانية (٢٠١٤-٢٠٢٠)، إلا أن الجامعة فى واقعها تعاني من قصور فى الأداء الإستراتيجى، وضعف إدارته؛ حيث يظهر ذلك من خلال عدم تمكنها على مدى الأعوام الماضية من تحقيق البناء الإستراتيجى والأداء الإستراتيجى فى وحداتها المتنوعة، وأكد ذلك عدم قدرتها على الحصول على الاعتماد الأكاديمى المؤسسى أو البرامجى لأى من برامجها حتى العام الحالى ٢٠١٩م؛ سوى حصولها على الاعتماد الأكاديمى المؤسسى (المشروط)، والاعتماد البرامجى لكلية الشريعة فقط.

هذا الواقع يبين مدى حاجة الجامعة إلى تطوير الأداء الإستراتيجى فيها من خلال تطوير إدارتها الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجى فيها، وذلك سعياً إلى تطوير أدائها الأكاديمى والإدارى؛ لتتمكن من تحقيق غاياتها وأهدافها، خاصة وأن الجامعة تمتلك مكتسبات مادية وقيمة تؤهلها من خلال ميزتها التنافسية فى برامجها التى تقدمها، لأنّ تحصل على الاعتماد الأكاديمى المؤسسى والبرامجى دون شروط، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاعتماد على التخطيط الإستراتيجى الذى ينطلق من إستراتيجيات وأسس وقواعد واضحة، تستند إلى قواعد معلومات وبيانات صحيحة مبنية على التراكم الفكرى والمعرفى الذى تزخر به الجامعة، ويكون ذلك وفق إستراتيجيات إدارة المعرفة كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة فى البناء المؤسسى والإدارى.

وللتحقق من واقع تطبيق وفاعلية الأداء الإستراتيجى فى الجامعة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على وحداتها، تضمنت: مدى وجود خطط إستراتيجية لدى وكالات الجامعة وعماداتها وكلياتها ومراكزها ومعاهدها، ومدى معرفة مسؤوليها بأساليب الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى، وكيفية تطبيقها، والوقوف على البرامج التدريبية التى تقيمها الجامعة من أجل تطوير الأداء المؤسسى والبرامجى، فكتشفت الدراسة عن وجود قصور فى الإدارة والتخطيط الإستراتيجى فى وحدات الجامعة المختلفة، وقلة فى الخطط الإستراتيجية، إضافة إلى وجود برامج تدريبية تتسم بالجانب الكمى، دون التركيز على الجانب النوعى.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى لتطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعات، والانطلاق فى ذلك من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث بينت نتائج دراسة زعيبي (٢٠١٣م) أثر التخطيط الإستراتيجى فى أداء الجامعات والرقى بها من خلال نشر مفهومه داخل الجامعة، والعمل

على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ونتائج دراسة أحمد (٢٠١٥م) التي أكدت وجود القصور في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات في السودان، وافتقارها إلى السمات والأسس لبناء وصياغة الرؤية والرسالة، مما يضعف أداء الجامعات الإستراتيجي، ويقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أوضحت نتائج دراسة سوسن بدرخان (٢٠١٦م) عدم قدرة الجامعات الأردنية على تحقيق متطلبات الجودة؛ وذلك لوجود قصور في تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وأكدت نتائج دراسة فاطمة إبراهيم (٢٠١٧م) أن ضعف الأداء الإستراتيجي داخل الجامعات المصرية ينتج من عدم وضوح الخطط الإستراتيجية في الجامعة، وضعف الهياكل التنظيمية فيها.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وانطلاقاً من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها، وخاصة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، والأهداف المتعلقة بالتعليم؛ تتضح الحاجة إلى إجراء دراسة علمية للتعرف على واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة؛ ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيقه، والوقوف على أبرز الإستراتيجيات الرئيسة في عمليات إدارة المعرفة، ومن ثم تقديم رؤية وخطة إستراتيجية لتطوير الأداء الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

- ٢- ما محددات الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٣- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\leq 0,05$) فى استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية (العمداء، ورؤساء الأقسام) حول واقع الأداء الإستراتيجى فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٤- ما الإستراتيجيات الأساسية فى عمليات إدارة المعرفة؛ التى يمكن من خلالها تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٥- ما الخطة الإستراتيجية التى يمكن تقديمها لتطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء إدارة المعرفة؟

أهداف الدراسة:

- ١- التعرفُ على واقع الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء إدارة المعرفة.
- ٢- معرفة محددات الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٣- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية ($\leq 0,05$) فى استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية (العمداء، ورؤساء الأقسام) حول واقع الأداء الإستراتيجى فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٤- الوقوف على الإستراتيجيات الأساسية فى عمليات إدارة المعرفة؛ لتحسين وتطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٥- تقديم خطة إستراتيجية لتطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء إدارة المعرفة.

أهمية الدراسة:

- ١- تنطلق أهمية الدراسة من خلال موضوعها فى تطوير أداء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الإستراتيجى، بتحسين مستوى الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى فيها فى ضوء إدارة المعرفة.
- ٢- دعم الجامعة فى سعيها نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمى البرامجى والمؤسسى، وذلك من خلال نتائج الدراسة.
- ٣- تأتى هذه الدراسة تطبيقاً لتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها فى إطار رفع مستويات الأداء الإستراتيجى فى المؤسسات الحكومية من خلال مستويات الكفاءة والفاعلية بتطبيق الإدارة والتخطيط الإستراتيجى المنضبط بالأنظمة والقوانين.
- ٤- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية ورؤيتها الإستراتيجية فى تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعة فى ضوء إدارة المعرفة.

حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية:

تضمنت التعرف على واقع الأداء الإستراتيجى - فى ضوء إدارة المعرفة - بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومعرفة محددات الأداء الإستراتيجى فيها، والوقوف على الإستراتيجيات الأساسية فى عمليات إدارة المعرفة لتحسين وتطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعة، وتقديم خطة إستراتيجية لتطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعة من خلال تحسين الإدارة والتخطيط الإستراتيجى فيها فى ضوء إدارة المعرفة.

٢- الحدود المكانية:

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض والأحساء بوكالاتها وعماداتها وأقسامها العلمية.

٣- الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة فى العام الجامعى ١٤٣٩-١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

الأداء الإستراتيجى: عرفه عبداوى (٢٠١٣م) بأنه: اهتمام المنظمة بأدائها الإستراتيجى من خلال التركيز على المستقبل؛ بتحسين أنشطتها الأساسية وبناء أهدافها وغاياتها، بوضع الإستراتيجيات الملائمة، وفق عمليات التخطيط الإستراتيجى، ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية؛ لربط حاضرها بمستقبلها، وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة.

وعرفه كل من (ريم عامر ودرغام، ٢٠١٨م) بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومدى قدرتها على استثمار مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: قدرة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها القريبة والبعيدة المدى، وتحسين أدائها الإستراتيجى، والقيام بأنشطتها، وتأدية وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية، من خلال بناء خططها الإستراتيجية وتطبيقها بالارتكاز على الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى؛ لربط حاضرها بمستقبلها، والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتحسين كفاءة وفاعلية أدائها.

- الإدارة الإستراتيجية:

عرّفها كلٌّ من القيسى والطائى (١٤٣٥هـ) بأنها: العملية التى تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التى تعمل فيها، وهى مجموعة القرارات والممارسات الإدارية المتعلقة بالتوجه الإستراتيجى للمنظمة، وكذلك النشاطات المرتبطة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات لتحقيق أهدافها، وتتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والنشاطات ذات الصلة بالخطة الإستراتيجية، واتخذ الباحث هذا التعريف تعريفاً إجرائياً للدراسة الحالية.

- التخطيط الإستراتيجى:

عرفه الجبورى (١٤٣٥ هـ) بأنه: عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلاله المؤسسة أن تتعرفَ مختلفَ الوسائل العلمية على وضعها الحالى ومستقبلها المحتمل، ثم القيام بتحديد عدد من الإستراتيجيات؛ بهدف اختيار أحدها أو بعضها وفق ضوابط علمية مهنية؛ وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الوظيفية الماهرة، بحيث تكون قادرة على التنفيذ وفق نظام رقابى يتابع تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

ويتخذ الباحث هذا التعريف تعريفاً إجرائياً فى هذه الدراسة وتطبيقها على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

- إدارة المعرفة:

عرفها عليان (١٤٣٦هـ) بأنها: إدارة المنظمة نحو التجديد المستمر، من خلال تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف وتوليد المعرفة، وممارسة العمليات والنشاطات التى تساعد المنظمة على الحصول على المعرفة، من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتوظيفها فى أشتطها الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وإجراءات العمل، والتخطيط الإستراتيجى.

المجلد السادس والعشرون

ويطبق الباحث هذا التعريف في هذه الدراسة تعريفاً إجرائياً لها.

الإطار النظري:

أولاً: الأداء الإستراتيجي:

وتختلف نظرة الباحثين تجاه مفهوم الأداء الإستراتيجي؛ فمنهم من يرى أنه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى، ومنهم من ينظر إليه بمدى قدرتها على استثمار مواردها المادية والمالية والبشرية بكفاءة وفاعلية تجاه تحقيق أهدافها وغايتها. (نسرين صلاح الدين، ٢٠١٢م).

وحيث يُعرف الأداء الإستراتيجي في المنظمات عامة - والجامعات خاصة - بأنه جوهر الإدارة الإستراتيجية، وترجمة للتخطيط الإستراتيجي فيها؛ لربط حاضرها بمستقبلها من خلال تقييم قدراتها، ومعرفة مدى استجاباتها لمتغيرات البيئة المحيطة والبيئة الداخلية لها، ومن ثم مدى قدرتها على استثمار مواردها في تطوير وتحسين أدائها الإستراتيجي لتحقيق وظائفها الأساسية بكفاءة وفاعلية، فإن الأداء الإستراتيجي يتضمن في مكوناته وعملياته: الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي، بما تشمله من قرارات وممارسات وتوجهات ونشاطات، وبناء إستراتيجيات وتنفيذها؛ لتحقيق أهداف الجامعات.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية:

وتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في دورها في التصدي للتحديات التي تواجهها إدارات المنظمات عامةً، والجامعات خاصةً، ومن أبرزها (القيسي والطائي، ١٤٣٥هـ):

- مواجهة التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية المحيطة، حيث يتأكد دور الإدارة الإستراتيجية في التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، وذلك من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية وفق إستراتيجيات إدارة المعرفة.

- تسهم الإدارة الإستراتيجية فى دعم التفكير الإستراتيجى للقيادات الجامعية.
 - توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية فى التخطيط وتحقيق أهداف الجامعة.
 - تسهم الإدارة الإستراتيجية فى تخصيص الموارد والإمكانات التنظيمية بطريقة فعالة.
 - تسهم الإدارة الإستراتيجية فى العناية بالمعرفة بوصفها قوة إستراتيجية؛ لتطوير الأداء الإستراتيجى والتنظيمى فى الجامعات؛ لتحقيق خططها الإستراتيجية المستقبلية.
- يشير لفتة (١٤٣٥هـ) إلى أن الإدارة الإستراتيجية تُعد الوسيلة الأساسية للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية لمنظمات التعليم العالى، حيث تتضمن خمسَ مهامَّ رئيسيةً، وهى: تكوين الأهداف، وتحويل الأهداف العامة إلى أفعال ملموسة، وتحقيق الإستراتيجية؛ وفاعلية التنفيذ، وتحليل ورقابة التنفيذ.
- ويرى قابيل (٢٠١١م) أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من أربع مراحل:
- ١- تشخيص وتحليل وتقييم الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
 - ٢- صياغة الإستراتيجية، وذلك بوضع وبناء الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات.
 - ٣- تطبيق الإستراتيجية، من خلال البرامج والمشروعات، والموازنات، والإجراءات.
 - ٤- متابعة وتقييم الإستراتيجية، من خلال مجموعة الإجراءات الإدارية لمتابعة وتقييم تطبيق الإستراتيجية، وتحليل تأثير البيئة الداخلية والخارجية فيها.

ويُلاحظ توجه المنظمات والمؤسسات عامةً - والجامعات خاصةً - نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية فى أدائها، ويرى الباحث أن سبب ذلك هو الحاجة إلى تطوير الأداء بصفة عامة، والأداء الإستراتيجى بصفة خاصة؛ لتحقيق تلك المؤسسات رؤاها وأهدافها من خلال تطوير وتحسين أدائها الإستراتيجى.

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجى:

يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجى إلى استشراف المستقبل، وتحديد ملامح المستقبل للمنظمة بوضع تصور لتوجهاتها ونشاطاتها ومسارها، من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها؛ حيث يرى الجبورى (١٤٣٥هـ) أن التخطيط الإستراتيجى عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فضلاً عن أن عملية اتخاذ القرار تستند إلى مجموعة من التساؤلات، وهى:

- أين نحن الآن؟
- أين نرغب أن نكون؟
- كيف سنصل إلى هناك؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

أى أن التخطيط الإستراتيجى عملية مستمرة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فهو عبارة عن أسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها؛ وهذا يتطلب وجود الإدارة الإستراتيجية الملائمة، وتوافر المعرفة المناسبة وحسن إدارتها فى سبيل إعداد الخطط الإستراتيجية التى تحقق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

وحيث إن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات الإدارية؛ وخطط العمل لتحقيق الأداء المطلوب في المنظمة من خلال مجموعة النشاطات والممارسات التي تنطلق من الرؤية والرسالة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؛ كما أن إستراتيجية الإدارة تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها التنظيمية لتحقيق أهدافها وغاياتها، وحيث لا يأتي هذا إلا بتطوير الأداء الإستراتيجي من خلال القرارات الإدارية الإستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها لتنظيم عملها واستقرار هيكلها التنظيمي بتدفق المعلومات والبيانات بين إداراتها ووحداتها وفق إستراتيجيات واضحة في إدارة المعرفة داخلها، فإنه يظهر تكامل الإدارة الإستراتيجية مع التخطيط الإستراتيجي في ضوء إستراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة المعرفة في المنظمة تسهم في تحديد واتخاذ القرارات، وبناء الرؤى والرسالات وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية وفق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

فيرى كل من بنى حمدان وإدريس (٢٠٠٩م) والجبوري (١٤٣٥هـ) أن التوجهات الإستراتيجية تبدأ بوضع رؤية شاملة، تليها صياغة رسالة المنظمة التي تشتق من الرؤية الإستراتيجية، ثم تحديد الأهداف بحيث تشمل ما يأتي:

- الرؤية الإستراتيجية.
- الرسالة الإستراتيجية.
- القيم الإستراتيجية.
- الأهداف والغايات الإستراتيجية.

رابعاً: مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي:

تتكون مراحل التخطيط الإستراتيجي في المنظمات عامةً - وفي المنظمات التربوية والتعليمية كالجامعات خاصةً - من مجموعة من المكونات والخطوات والمراحل، وهي: (حمود، ١٤٣١هـ) و (الجبوري، ١٤٣٥هـ):

١- التحليل الإستراتيجى البيئى، ويشمل:

أ- التحليل الإستراتيجى للبيئة الداخلية؛ إذ تتضمن دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة؛ للوقوف على جوانب القوة والضعف من خلال دراسة المواقف والأحداث الرئيسية، والهيكل التنظيمى، والمناخ التنظيمى، وسياسات وقواعد وأنظمة العمل، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية: (المالية والمادية والبشرية)، والقيادة الإدارية، والمعرفة ونظم المعلومات، ونظم الاتصالات.

ب- التحليل الإستراتيجى للبيئة الخارجية: ويتضمن دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية للمنظمة؛ لمعرفة الفرص والتحديات فى البيئة المحيطة بالمنظمة، ومن ثم فإن عملية تحليل البيئة الخارجية تشمل جمع المعلومات عن عناصر البيئة الخارجية من حيث مصادرها ونوعيتها وأهميتها، كما تشمل تحديد الفرص المتاحة، واكتشاف التحديات والتهديدات المحتملة فى البيئة الخارجية وفق المتغيرات البيئية: السياسية، والاجتماعية، والتقنية والقانونية.

٢- تحليل الموقف الإستراتيجى:

حيث يتم دراسة وتحليل عناصر البيئتين: الداخلية والخارجية، وذلك بتحديد مجالات القوة والضعف داخل المنظمة، ومعرفة التحديات والتهديدات خارجها؛ إذ يتم التحليل الرباعى فى إطار عمليات شمولية تتضمن:

أ- الأسس التى يعتمد عليها التحليل الإستراتيجى، وتتضمن دراسة وتحليل مجالات القوة والضعف للبيئة الداخلية فى المنظمة، والتعرف على الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية للمنظمة.

ب- التحليل الرباعى، حيث يطبق عدة أساليب لتحليل الموقف الإستراتيجى، ومن

أبرزها: مصفوفة SWOT، فتشمل: إستراتيجية النمو، وإستراتيجية التحول، وإستراتيجية الدفاع، وإستراتيجية التنويع.

٣- صياغة الخطة الإستراتيجية:

حيث تمثل الخطوة الأولى نحو التحول من الإطار العام للتوجهات الإستراتيجية والتحليل البيئي إلى وجود أدلة تساعد صانعي القرار لاتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة، وتشمل:

- أ- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- ب- تحديد الرسالة الإستراتيجية للمنظمة.
- ج- تحديد القيم الإستراتيجية للمنظمة.
- د- تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٤- تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتتضمن:

- أ- مراجعة الإطار العام للخطة الإستراتيجية.
- ب- اختبار الأهداف الإستراتيجية.
- ج- مراجعة ثقافة المنظمة.
- د- تهيئة المنظمة لتطبيق الإستراتيجية.
- هـ- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات.

٥- الرقابة والمراجعة الإستراتيجية، وتتضمن:

دراسة الإنجاز الفعلي؛ واتخاذ الإجراءات التصحيحية، من خلال متابعة البيئة الداخلية والخارجية، وقياس الأداء الفعلي.

خامساً: إدارة المعرفة:

تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير أدائها الإستراتيجى من خلال مجموعة السياسات والإستراتيجيات التى تتخذها لتحقيق أهدافها وغاياتها؛ ومن أبرز هذه الإستراتيجيات: إستراتيجيات إدارة المعرفة، والتى تُعنى بربط العمليات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة، من خلال مجموعة من النشاطات والآليات والجوانب التقنية فى المنظمة لتتكامل مع إستراتيجيات المنظمة الأخرى التى تُعنى بالجوانب التنظيمية والإجرائية؛ لتكونَ نظاماً متكاملًا داخلها، يسهم فى صنع واتخاذ القرارات وفق تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، والاستفادة من الفرص، وتجنب التهديدات فى البيئة المحيطة، فى التخطيط الإستراتيجى، وبناء الخطط الإستراتيجية، ومن ثم تحسين الأداء الإستراتيجى للمنظمة.

ويشير مفهوم إدارة المعرفة إلى العمليات التى تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، ومن ثم تحويل المعلومات والخبرات التى تمتلكها للاستفادة منها فى مجموعة النشاطات الإدارية المتنوعة التى تحتاجها المنظمة فى صنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط الإستراتيجى. (الزامل، ٢٠١٣م).

ويضيف كل من الرفاعي وياسين (٢٠١٤م) أن إدارة المعرفة تُعدُّ مدخلاً تنظيمياً متكاملًا لإدارة وتفعيل المشاركة فى كل أصول معلومات المنظمة، والتى تشمل قواعد البيانات والمعلومات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، إضافة إلى التجارب التى يحملها الأفراد العاملون فى المنظمة.

ويؤكد الزيادات (٢٠١٧م) أن مفهوم إدارة المعرفة يشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتقنية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة لها من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية لأعضاء المنظمة، والتعاون في أعمال المعرفة لزيادة الابتكار، واتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

ويبين كل من العريشي ومدين (١٤٣٧هـ) أن أهمية إدارة المعرفة للمنظمات عامةً، والتربوية والتعليمية كالجامعات خاصةً تظهر فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد المعرفي الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يُعرف باقتصاد المعرفة من خلال:

- تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيرات المشابهة المتسارعة في البيئة المحيطة.
 - إسهامها في مرونة المنظمات، والتركيز على أن تكون المنظمات أكثر إبداعاً وابتكاراً.
 - الاستفادة من المعرفة في العمليات الإدارية والنشاطات المتنوعة في المنظمة.
 - تعتبر المعرفة المصدر الأساسي للقيمة؛ لذا فإنها تساعد المديرين في كيفية إدارة منظماتهم، وتنسيق النشاطات وتكاملها.
 - تُعد المعرفة العنصر الفعال لإيجاد الميزة التنافسية للمنظمة.
 - تسهم في تقليل التكاليف والمجهودات من خلال اقتصاديات المعرفة.
- من جانب آخر فإن إدارة المعرفة تسعى إلى تميز المنظمات وتحقيق الريادة لها من خلال مجموعة من الأهداف يذكرها (همشري، ١٤٣٤هـ)، وتشمل:

- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وتطبيقها، وتخطيط جمهور المعرفة فيها، وتنظيمها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.
- الارتقاء بالأداء المنظمى المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- الارتقاء بعمليات صنع واتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجى.
- مأسسة المعرفة؛ بتنفيذ إستراتيجية تشجيع الوحدات التنظيمية على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها.
- إيجاد القيمة المضافة للأعمال من خلال التخطيط لها، وإدارة الموارد البشرية، وتنميتها، وتجويد المعلومات.
- بناء قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه فى المنظمة.

سادساً: إستراتيجيات إدارة المعرفة:

يشير (Marstruck, 2011) إلى أن مفهوم الإستراتيجية يتضمن الاستناد إلى بيانات قابلة للقياس، وتستخدم لاتخاذ القرارات عن طريق اختيار طرق مختلفة لتطوير الأداء التنظيمى والإستراتيجى للمنظمة.

لذا تتضح أهمية إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وعملياتها فى تطوير الأداء الإستراتيجى للمنظمات التربوية والتعليمية، ومنها الجامعات؛ حيث تقوم عملية تطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعة استناداً على الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجى وتطبيقها من خلال قواعد معلومات وبيانات تسهم فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة فى إطار إدارة المعرفة، والتى يتم من خلال إستراتيجياتها تطوير الإدارة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجى فيها، ومن ثم تطوير الأداء الإستراتيجى للجامعة.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من أربعة عناصر يحددها القهوي (١٤٣٤هـ) كما

يلى:

١- الإستراتيجية.

٢- العاملون - منتج المعرفة.

٣- التقنية.

٤- العملية.

حيث ينظر للإستراتيجية على مستويين:

الأول: تطوير إستراتيجية المعرفة فى المنظمة.

والثانى: تكامل إستراتيجية المعرفة مع إستراتيجيات المنظمة؛ من خلال أدوار

رئيسة لإستراتيجية إدارة المعرفة تتضمن:

- صنع المعرفة؛ حيث تقوم إدارة المعرفة بالتركيز على الخيارات قريبة المدى نظراً لطبيعة المعرفة المتغيرة.
- استثمار الموجودات الفكرية والمعرفية فى المنظمة، والإبداع والابتكار.
- تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية فى المنظمة.
- وضع السياسات وبرامج إدارة المعرفة لإدامة رأس المال الفكرى والمحافظة عليه.
- تسهم إدارة المعرفة فى تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- اختيار المنظمة للإستراتيجيات الملائمة لطبيعة عملها، سواء كانت من حيث التنوع أو التركيز فى اتجاه توليد المعرفة.

- دورها المهم فى عمليات التطوير، سواء التنظيمى أو الإستراتيجى؛ وذلك من خلال توظيف وتفاعل المعرفة والمعلومات؛ للإسهام فى عمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى.

ويحدد كل من: همشرى (١٤٣٤هـ) والقهيوى (١٤٣٤هـ) والزيادات (١٤٣٥هـ) والعريشى ومددين (١٤٣٧هـ) إستراتيجيات إدارة المعرفة الرئيسة على النحو التالى:

١- **إستراتيجية اكتساب المعرفة:** وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردى إلى المستوى الجماعى؛ حيث يتم تدريب العاملين، وتعزيز قدراتهم على حل المشكلات، وتحويل الهياكل التنظيمية الشبكية المرنة؛ لذا فإن هذه الإستراتيجية تعدُّ الأبرز والأكثر فاعلية لاكتساب المعرفة؛ إذ تشمل تشخيص وتحديد الاحتياجات المطلوبة من المعرفة، وتحديد المعارف الجديدة والمفيدة، والتي ينبغى اكتسابها من البيئة المحيطة، وذلك بفحص البيئة المعرفية داخل المنظمة والعمل على اكتساب المعرفة وتوليدها.

٢- **إستراتيجية تمثيل المعرفة:** وتتضمن تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات التى تواجه المنظمات، وتحديد الوقت المناسب للاستفادة منها فى عمليات التطوير، حيث يتم من خلالها وضع السياسات الملائمة لإيجاد الحلول وبناء الإستراتيجيات عامةً، وإستراتيجيات التطوير خاصةً.

٣- **إستراتيجية المشاركة فى المعرفة:** وتتضمن عمليات التعلم والابتكار والتحليل الاجتماعى، بقصد تبادل المعرفة والمشاركة فى المعرفة والمشاركة فى المعرفة مع البيئة والمجتمع المحيط، إضافة إلى التبادل المعرفى داخل المنظمات من

خلال الاجتماعات واللقاءات الاجتماعية المباشرة، ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة.

٤- **إستراتيجية توظيف المعرفة:** وتمثل هذه الإستراتيجية هدف وغاية إدارة المعرفة، حيث تشمل عمليات الاستعمال، وإعادة الاستعمال، والاستفادة، والتطبيق؛ فيتم من خلال إستراتيجية توظيف المعرفة استثمار المعرفة فيما يعود على المنظمة بالنفع، من حيث إن توظيفها هو غاية إدارة المعرفة، وهو ما يعنى استثمارها وتخزينها، والمشاركة فيها، وتحويل المعرفة إلى التنفيذ؛ لتطوير أداء المنظمة والرقى بها.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة وإستراتيجياتها تعدُّ من أهم وأبرز المعطيات التي تساعد المنظمات فى تحقيق أهدافها وغاياتها، من حيث قدرتها على التكامل مع سياسات وإستراتيجيات المنظمة الأخرى؛ سعياً إلى تطوير أدائها، وحل مشكلاتها، وصنع واتخاذ القرارات المناسبة لها، ومن ثم القيام بمجموعة من العمليات التي تشمل توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وتحويلها للاستفادة منها فى مجموعة النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة.

ومن هنا تبرز أهمية ودور إدارة المعرفة فى تطوير الأداء الإستراتيجى للجامعة، من حيث تطور الإدارة الإستراتيجية، وعمليات التخطيط الإستراتيجى فى ضوءها؛ حيث قدمت هذه الدراسة فى ضوء هذا المنظور الإستراتيجى لتطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

سابعاً: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

أنشئت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بناء على المرسوم الملكى رقم (٥٠/م) بتاريخ ١٣٩٤/٨/٢٣هـ، بالموافقة على قرار مجلس الوزراء رقم (١١٠٠)،

وتاريخ ١٧/٨/١٣٩٤هـ، بشأن نظام الجامعة، وقد نصت المادة الأولى من المرسوم الملكى على الأهداف التى ينبغى أن تعمل على تحقيقها، حيث حددت بـ "إعداد علماء متخصصين فى العلوم الإسلامية، وعلوم اللغة العربية، والعلوم الاجتماعية". (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٤٠هـ).

وتضم الجامعة ثمانى وكالات للجامعة، إحداها للطابات، و(٣٥) عمادة وكلية ومعهداً عالياً ومركزاً، و(٩٢) قسماً علمياً. (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مركز الدراسات والمعلومات، ١٤٤٠هـ).

كما تضم (٤٢٠٤) عضو هيئة تدريس، منهم (٢٥٤٦) من الذكور، و(١٦٤٠) من الإناث. (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس، ١٤٤٠هـ).

الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات السابقة من خلال محورين رئيسيين، اشتمل الأول منهما على الدراسات المتعلقة بالأداء الإستراتيجى فى التعليم العالى والجامعات، وتم فيه عرض دراسات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى، واشتمل الثانى منهما على الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، كذلك فى التعليم العالى والجامعى، وذلك على النحو التالى:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالأداء الإستراتيجى:

أجرى زعيبي (٢٠١٤م) دراسة بعنوان: (أثر التخطيط الإستراتيجى فى أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجى فى مستوى أداء الجامعات، وأخذت الدراسة بالمنهج الوصفى التحليلى،

واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة تأثير محددات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات على أدائها من خلال متغيري: التحليل الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي، وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها مستقبلاً.

وأجرى أحمد (٢٠١٥م) دراسة بعنوان: (واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية - جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي)، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مؤشرات الجودة والاعتماد الجامعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة وجود قصور في التخطيط الإستراتيجي في جامعة الخرطوم، وافتقارها إلى السمات والأسس المعيارية السليمة لبناء الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.

كما قام القحطاني (١٤٣٦م) بإجراء دراسة بعنوان: (ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، والصعوبات التي تواجهها في تطبيق الإدارة الإستراتيجية، واتخذت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج، من أبرزها: أن الجامعات الأهلية بمدينة الرياض تمارس الإدارة الإستراتيجية بدرجة عالية، مع وجود عدد محدود من الصعوبات التي تواجه تلك الجامعات، واقترحت الدراسة تقديم نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.

كما قامت ناضا البقمي (١٤٣٦هـ) بإجراء دراسة بعنوان: (واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة، والكشف عن معوقات تطبيقها، وطبقت الباحثة منهج

الدراسة الوصفى المسحى، وطبقت الاستبانة أداة للدراسة، وقدمت الدراسة بعض النتائج، ومنها: أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية كانت متوسطة، وكذلك وجود المعوقات بدرجة متوسطة، واقترحت الدراسة أن تعمل الجامعة على نشر ثقافة تطبيق القيادة الإستراتيجية.

وأجرت سوسن بدرخان (٢٠١٦م) دراسة بعنوان: (واقع التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة فى ضوء معايير الجودة الشاملة)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة فى ضوء معايير الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق فى تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الإستراتيجى؛ بناء على متغيرات الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى المسحى، والاستبانة أداة للدراسة، وقدمت الدراسة نتائج، من أبرزها: أن مستوى التخطيط الإستراتيجى جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق فى تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الإستراتيجى فى ضوء معايير الجودة الشاملة لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، ومتغير المسمى الوظيفى لصالح العمداء، فى حين لم تكن الفروق دالة تبعاً للمتغيرات الأخرى فى الدراسة.

كما قدمت فاطمة إبراهيم (٢٠١٧م) دراسة بعنوان: (دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجى بالجامعات المصرية فى ضوء نموذج منشور الأداء)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الأداء الإستراتيجى فى الجامعات المصرية، والتوصل إلى مقترحات لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجى فى ضوء نموذج منشور الأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى، والاستبانة أداة للدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج، من أبرزها: ضعف مستوى الأداء الإستراتيجى، وإمكانية تقديم نموذج جديد لتطويره، بحيث يمكن

تطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعات المصرية من خلال تطوير الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى فى تلك الجامعات، ويتناول جميع أبعاد الأداء المؤسسى.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

أجرت نسرین العصیمی (١٤٣٢هـ) دراسة بعنوان: (واقع تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وهدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة من خلال إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية لمفهومها وأهميتها وممارستها لعملية تنظيم وتوليد المعرفة والمشاركة بالمعرفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلى، والاستبانة أداة للدراسة، وجاءت بنتائج، من أهمها: أن الجامعة تنظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة معلومات، وتقع ضمن أولوياتها، إلا أنه لا توجد ذاكرة تنظيمية لتنظيم المعرفة، ولا خطة للتعامل مع المتغيرات الطارئة، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المعرفة، وتوظيف التقنية الحديثة فى إدارة المعرفة، ووضع الإستراتيجيات المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعة.

كما قدمت مشاعل الفريجى (١٤٣٣هـ) دراسة بعنوان: (دور رئيسات الأقسام بجامعة الأميرة بنت عبد الرحمن فى تطبيق إدارة المعرفة)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق رئيسات الأقسام لإدارة المعرفة بالجامعة، وتوضيح الأساليب التى تقوم عليها إدارة المعرفة، وحصر معوقات تطبيقها، واتخذت الباحثة المنهج الوصفى المسحى، والاستبانة أداة للدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة: ضعف تطبيق إدارة المعرفة، وقلة إلمام رئيسات الأقسام بعمليات التخطيط والتنفيذ لإدارة المعرفة، وقلة توافر الموظفين المدربين على استخدامات تطبيقات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بإقامة البرامج التدريبية لرئيسات الأقسام والموظفات لتمكينهن من إدارة وتخطيط المعرفة، وتنفيذها بصورة سليمة.

وأجرت أروى الزامل (١٤٣٥هـ) دراسة بعنوان: (معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الثقافية والتنظيمية والبشرية والفنية لتطبيق إدارة المعرفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى، والاستبانة أداة للدراسة، وجاءت أبرز نتائج الدراسة بوجود معوقات ثقافية وتنظيمية وبشرية وفنية بدرجة متوسطة، واقتрحت الدراسة إعداد برامج تدريبية فى الكلية لتطوير إدارة المعرفة فيها.

كما أجرت سارة المهنا (١٤٣٨هـ) دراسة بعنوان: (واقع تطبيق إدارة المعرفة بعمادة المركز الجامعى لخدمة المجتمع والتعليم المستمر فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، حيث هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بعمادة المركز الجامعى لخدمة المجتمع بالجامعة، والكشف عن أبرز المعوقات التى تحد من تطبيقها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفى المسحى، والاستبانة أداة للدراسة، وجاءت الدراسة بنتائج، من أهمها: أن واقع تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وكذلك واقع نشرها، واكتسابها، وتنظيمها، إضافة إلى ضعف مفهوم إدارة المعرفة بالمركز، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات بدرجة عالية تحد من تطبيق إدارة المعرفة، واقتрحت الدراسة بناء خطة إستراتيجية تدعم تطبيق إدارة المعرفة عملياتها، إضافة إلى نشر ثقافة المعرفة.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة وتحليلها، وتحديد محاورها المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم بيان موضوعاتها، ومناهجها، وأدواتها، وأهدافها، ونتائجها، فتم عرض عشر دراسات، وتوصل الباحث إلى عدد من المؤشرات المهمة على النحو التالى:

- هدفت الدراسات السابقة التي تتعلق بمحور الأداء الإستراتيجي في مجملها إلى معرفة واقع إدارة الأداء الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي في الجامعات، ومعوقات تطبيقها.
- هدفت الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في الجامعات إلى التعرف على واقع تطبيقها ومعوقات ومحددات تطبيقها.
- أن مجمل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بأنواعه، كما استخدمت الاستبانة أداةً لتطبيق الدراسات.
- جاءت معظم نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة بأن تطبيقها كان بدرجة ضعيفة، وأن معوقات ومحددات تطبيقها بدرجات عالية.
- تفاوتت نتائج الدراسات المتعلقة بالأداء الإستراتيجي في الجامعات؛ حيث جاء بعضها بدرجة عالية، وبعضها بدرجة متوسطة، وبعضها الآخر بدرجة ضعيفة.
- قدمت الدراسات السابقة توصيات ومقترحات تسهم في نشر ثقافة إدارة المعرفة، وتطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعات، إضافة إلى اقتراح بناء وإعداد خطط إستراتيجية لذلك.
- انطلقت الدراسة الحالية مما انتهت إليه نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها ومقترحاتها، في تحديد موضوعها ومحاورها، وذلك من خلال إعداد إطارها النظري، وبناء أدواتها، وتطبيق منهجها، وصولاً إلى تقديم خطتها الإستراتيجية.

إجراءات الدراسة:

- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة على أسئلتها باستخدام بيانات كمية ونوعية تم تحليلها وتفسير نتائج الدراسة في ضوءها.

- مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة عمداء الكليات والمعاهد العليا والعمادات المساندة والمراكز فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وعددهم (٣٥) عميداً، وكذلك رؤساء الأقسام العلمية فى الجامعة، وعددهم (٩٢) رئيس قسم علمى، وذلك بحسب الإحصائية الرسمية لمركز الدراسات والمعلومات فى الجامعة، للعام الجامعى (١٤٣٩-١٤٤٠هـ)، وطبقت الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٢٧) فرداً، وبعد توزيع أداة الدراسة على كامل المجتمع، تم الحصول على (١٢٠) استجابة، بنسبة (٩٥%)، موزعةً وفقاً لمتغيرات الدراسة، شملت (٣٣) عميداً وعميدةً، و(٨٧) رئيس قسم، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	التكرار	النسبة
الوظيفة	عميد / عميدة	٣٣	٢٧,٥
	رئيس قسم	٨٧	٧٢,٥
	المجموع	١٢٠	%١٠٠
النوع	ذكر	١١٦	٩٦,٠
	أنثى	٤	٣,٥
	المجموع	١٢٠	%١٠٠
عدد سنوات	من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات	٤٢	٣٥,٠

المتغير	المستويات التصنيفية	التكرار	النسبة
	من ثلاث سنوات إلى أقل من ست سنوات	٦٦	٥٥,٠
	ست سنوات فأكثر	١٢	١٠,٠
	المجموع	١٢٠	%١٠٠

- أداة الدراسة:

استخدم البحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها ومنهجها وطبيعة موضوعها، ونظراً لاختلاف مجتمع الدراسة وتنوعه، ونظراً لملاءمتها للدراسة الحالية، كما حدد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المتدرج كمقياس لعبارة الاستبانة في محاورها، وتم إعطاء وزن للبدائل: (عالية جداً=٥، عالية=٤، متوسطة=٣، ضعيفة=٢، ضعيفة جداً=١)، كما يتضح من الجدول رقم (٢)، ثم صنف الباحث تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = (١ - ٥) \div (٠,٨٠) = ٥$$

جدول رقم (٢)

درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	مقياس الحكم على النتائج	فئة المتوسط	
		من	إلى
٥	الموافقة بدرجة عالية جداً	٤,٢١	٥

فئة المتوسط		معيار الحكم على النتائج	الدرجة
إلى	من		
٤,٢٠	٣,٤١	الموافقة بدرجة عالية	٤
٣,٤٠	٢,٦١	الموافقة بدرجة متوسطة	٣
٢,٦٠	١,٨١	الموافقة بدرجة ضعيفة	٢
١,٨٠	١	الموافقة بدرجة ضعيفة جداً	١

صدق أداة الدراسة:

للتعرف على صدق أداة الدراسة فى قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوى الخبرة والاختصاص، وطلب منهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والانتماء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى ملاءمتها للمحاور، وفى ضوء تلك الملحوظات عدل الباحث عبارات الاستبانة، وأعدّها بصورتها النهائية لتطبيقها.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Alpha(a)Cronbach,s)، عن طريق حساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاورها، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلى لأداة الدراسة، حيث تساوى (٠,٨٨١).

جدول رقم (٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الثبات	عدد العبارات	المحاور والأبعاد
٩٣٤	١٠	الإدارة الإستراتيجية
٨٩٤	١٠	التخطيط الإستراتيجي
٨٢٨	٥	المحددات التنظيمية
٨٥١	٥	المحددات البشرية
٩١٥	٥	المحددات المادية
٩٠٦	٢٠	واقع الأداء الإستراتيجي في الجامعة
٨٥٥	١٥	محددات الأداء الإستراتيجي في الجامعة
٨٨١	٣٥	الثبات العام

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

١- المتغيرات المستقلة، وتشمل:

- متغير الوظيفة القيادية، وله مستويان:

(عميد/ عميدة، رئيس قسم).

- متغير النوع، وله مستويان: (ذكر، أنثى).

- متغير عدد سنوات الخبرة فى العمل القيادي، وله ثلاثة مستويات: (من سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، من ثلاث سنوات إلى أقل من ست سنوات، ست سنوات فأكثر).

٢- المتغيرات التابعة، وتشمل:

● واقع الأداء الإستراتيجى فى الجامعة:

- الإدارة الإستراتيجية.
- التخطيط الإستراتيجى.

● محددات الأداء الإستراتيجى فى الجامعة:

- المحددات التنظيمية.
- المحددات البشرية.
- المحددات المادية.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التى تم جمعها استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وفق برنامج (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميزها، وإدخالها إلى الحاسب الآلى، ثم استخرج الباحث النتائج وفقاً للتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابى الموزون (المرجح) (Weighted Mean)؛ والمتوسط الحسابى (Mean)؛ (متوسط متوسطات العبارات)، والانحراف المعيارى (Standard Deviation)؛ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha (a) Cronbach, s)، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لتوضيح دلالة الفروق فى المتوسطات الحسابية بين آراء العمداء ورؤساء الأقسام.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها وفقاً للمنهجية العلمية المستخدمة بجانبها: النظرى والتطبيقي، عن طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونتائج الاختبارات وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة، والدراسات السابقة، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها مرتبة وفقاً لأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

ما واقع الأداء الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول: واقع الأداء الإستراتيجي في الجامعة من خلال بعدى: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول: واقع الأداء الإستراتيجي في الجامعة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	الإدارة الإستراتيجية	٣,٠٣	٠,٣٦٧	الأولى	متوسطة
٢	التخطيط الإستراتيجي	٢٩٤	٠,٢٨١	الثانية	متوسطة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
	واقع الأداء الإستراتيجى فى الجامعة	٢,٩٩	٠,٢٥٨		متوسطة

يبين الجدول رقم (٤) أن أفراد الدراسة موافقون على أن تطبيق الأداء الإستراتيجى فى الجامعة "الإدارة الإستراتيجية" التى جاءت فى المرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٣,٠٣) وانحراف معيارى (٠,٣٧) "التخطيط الإستراتيجى" الذى جاء فى المرتبة الثانية بمتوسط حسابى (٢,٩٤) وانحراف معيارى (٠,٢٨)، وقد بلغ المتوسط الحسابى لواقع تطبيق الأداء الإستراتيجى فى الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (٢,٩٩) بانحراف معيارى (٠,٢٦)، وهو يقابل تقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

وتوضح هذه النتيجة أن واقع تطبيق الأداء الإستراتيجى بجانبه الأساسيين: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى؛ يتم فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة متوسطة وقريبة من الضعيفة، وخاصة فى التخطيط الإستراتيجى.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس واقع الأداء الإستراتيجى فى الجامعة فيما يتعلق بالإدارة الإستراتيجية، وكذلك التخطيط الإستراتيجى؛ إذ إن مظاهر الأداء الإستراتيجى فى الجامعة محدودة فى الجوانب التخطيطية والتنظيمية، والممارسات الإدارية، كصنع واتخاذ القرار، وتشكيل فرق العمل، وكذلك فى الجوانب المعرفية وإدارتها، بالإضافة إلى القصور الملحوظ فى قضايا استشراف المستقبل والتخطيط الإستراتيجى ومعطياته فى التحليل الإستراتيجى للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتحليل الموقف الإستراتيجى للجامعة، ومن ثم نقص العمليات الرقابية، وضعف قدرة الجامعة على قياس الأداء الفعلى لوحداتها.

هذا الواقع للجامعة أدى إلى افتقارها إلى القدرة على تكوين البناء الإستراتيجي، ومن ثم ضعف الأداء الإستراتيجي لها؛ مما أدى إلى عدم قدرتها على تحقيق الاعتمادات المؤسسية والأكاديمية والبرامجية على مدى السنوات الماضية بعد قيامها بوضع أول خطة إستراتيجية للجامعة عام ٢٠١٠ من خلال معهد ستانفورد الدولي للبحوث.

ومن ثم فإن هذا الواقع يتطلب البحث والتقصي عن أسباب ضعف الجامعة في أدائها الإستراتيجي، ومن ثم العمل على تطويره باستخدام المعرفة المناسبة وحسن إدارتها في اتجاه تحسين البناء الإستراتيجي ومن ثم الأداء الإستراتيجي بجانبه: الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

وينبغي للجامعة لتطوير أدائها الإستراتيجي أن تعمل من خلال وحداتها المتنوعة بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال وضع إطار إستراتيجي تحدد فيه رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتحليل الفرص والتحديات في محيطها الخارجي، ودراسة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ومن ثم العمل على بناء الإستراتيجية الملائمة لها، وتطبيقها من خلال وحداتها بشكل متكامل؛ لتحقيق الميزة التنافسية والتي تتميز بها عن بقية الجامعات، ويتم ذلك بتطوير أدائها الإستراتيجي وفق أسس ومنطلقات وخطط علمية واضحة ودقيقة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أكدت وجود قصور في الأداء الإستراتيجي للجامعات التي طبقت فيها؛ حيث أوضحت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٥م) وجود قصور في التخطيط الإستراتيجي كأحد أبعاد الأداء الإستراتيجي في جامعة الخرطوم، وبينت نتائج دراسة ناضا البقیمی (١٤٣٦هـ) أن درجة تطبيق الأداء الإستراتيجي من خلال بعد الإدارة الإستراتيجية في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسطة، وأكدت فاطمة إبراهيم (٢٠١٧م) ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء.

وتختلف مع نتائج دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ-)، ودراسة سوسن بدرخان (٢٠١٦م)، اللتين ذكرتا أن مستوى الأداء الإستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، والجامعات الحكومية والخاصة في الأردن.

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الأول: واقع الأداء الإستراتيجي في الجامعة، حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول: الإدارة الإستراتيجية:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات (بعد الإدارة الإستراتيجية)

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	يتم تحديد المستويات التنظيمية التي تقوم بإدارة الأداء الإستراتيجي في الجامعة.	٣,١٥	٠,٥٢٩	الأولى	متوسطة
٢	تطبق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة من خلال وحدة تنظيمية تختص بذلك.	٣,٠٠	٠,٥٠٢	الخامسة	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	تتضمن الإدارة الإستراتيجية في الجامعة إعداد الخطط الإستراتيجية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف الجامعة.	٣,٠٠	٠,٥٥٠	السادسة	متوسطة
٤	تقوم الوحدات التنظيمية بالجامعة (وكالات الجامعة، العمادات، الأقسام العلمية)، بوضع خططها الإستراتيجية بالتنسيق مع الجهات المعنية بالإدارة الإستراتيجية في الجامعة.	٣,٠٨	٠,٤٧٠	الثانية	متوسطة
٥	تُصنع وتُتخذ القرارات والممارسات الإدارية بالاستناد إلى التوجه الإستراتيجي للجامعة.	٣,٠٥	٠,٣٨٦	الثالثة	متوسطة
٦	تُنفذ النشاطات المرتبطة بصياغة الإستراتيجيات والخطوة الإستراتيجية للجامعة في ضوء التوجه الإستراتيجي للجامعة.	٣,٠٨	٠,٤٧٠	الثانية	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
٧	تُحدد العلاقة بين الجامعة والبيئة المحيطة وإدارتها بما يحقق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها.	٣,٠٠	٠,٥٠٢	الخامسة	متوسطة
٨	تتضمن الإدارة الإستراتيجية فى الجامعة دعم التفكير الإستراتيجى للقيادات الأكاديمية.	٢,٩٨	٠,٥٢٦	السابعة	متوسطة
٩	توفر الإدارة الإستراتيجية فى الجامعة فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية فى صنع واتخاذ القرار.	٢,٩٧	٠,٣٥٤	الثامنة	متوسطة
١٠	تعمل الإدارة الإستراتيجية فى الجامعة على العناية بالمعرفة وإدارتها لتطوير أداء الجامعة، وتحقيق خططها الإستراتيجية.	٣,٠٢	٠,٢٧٤	الرابعة	متوسطة
	الإدارة الإستراتيجية.	٣,٠٣	٠,٣٦٧		متوسطة

تبين هذه النتيجة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، حيث جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣،٠٣)، وهذا يؤكد حاجة الجامعة إلى تطوير أدائها الإستراتيجي من خلال هذا البعد، وخاصةً في جوانب تحديد المستويات التنظيمية التي تقوم بإدارة الأداء الإستراتيجي، وذلك بإيجاد وحدات تنظيمية تختص بذلك، إضافة إلى رفع مستوى الإدارة الإستراتيجية بإعداد الخطط الإستراتيجية، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال قيام وحدات الجامعة المتنوعة (وكالات الجامعة، العمدات، الأقسام العلمية) بوضع خططها الإستراتيجية بالتنسيق مع الوحدات التنظيمية المختصة بالأداء الإستراتيجي وإدارته داخل الجامعة، ويرتبط بذلك النشاطات المتعلقة بصياغة الإستراتيجيات والخطط الإستراتيجية في ضوء التوجه الإستراتيجي للجامعة، من خلال تحديد العلاقة بين الجامعة والبيئة المحيطة بها، والعمل على إدارتها بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، بحيث تتضمن الإدارة الإستراتيجية في الجامعة دعم التفكير الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية، ومشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في الجامعة في عمليات صنع واتخاذ القرار؛ بتطبيق إستراتيجيات إدارة المعرفة والعناية بها في سبيل تطوير أداء الجامعة الإستراتيجي وتحقيق خططها وأهدافها الإستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ناضا البقمي (١٤٣٦هـ) في أن درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية جاءت متوسطة في جامعة الطائف، وتختلف مع نتيجة دراسة القحطاني (١٤٣٦هـ) التي جاءت بدرجة عالية في الجامعات السعودية الأهلية بمدينة الرياض.

البعد الثانى: التخطيط الإستراتيجى:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات (بعد التخطيط الإستراتيجى)

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
١	يتم تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة وفق عمل فكري منتظم يتم من خلاله دراسة الواقع الإستراتيجى الفعلى للجامعة.	٣,٠٢	٠,٣٥٤	الثانية	متوسطة
٢	يتم استشراف مستقبل الجامعة انطلاقاً من واقعها، ووضع تصور لتوجهاتها ونشاطاتها واحتياجاتها المستقبلية.	٣,٠٣	٠,٣٥٤	الأولى	متوسطة
٣	يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية للجامعة بمشاركة جميع المستويات التنظيمية فيها.	٢,٩٥	٠,٤٤٦	الرابعة	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية في الجامعة بالوقوف على جوانب القوة والضعف فيها.	٢,٩٥	٠,٤٤٦	الرابعة	متوسطة
٥	يتم التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للجامعة بتحليل عناصرها لمعرفة الفرص والتحديات في البيئة المحيطة.	٢,٩٧	٠,٤١٩	الثالثة	متوسطة
٦	يتم تحليل الموقف الإستراتيجي للجامعة من خلال دراسة عناصر البيئتين: الداخلية والخارجية.	٢,٨٥	٠,٤٢٣	الثامنة	متوسطة
٧	تتضمن عملية تحليل الموقف الإستراتيجي في الجامعة أسس التحليل الإستراتيجي، والتحليل الرباعي لإستراتيجيات: النمو والتحول، والدفاع، والتنويع.	٢,٨٧	٠,٤٠١	السابعة	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
٨	تتضمن صياغة الخطة الإستراتيجية فى الجامعة تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والغايات الإستراتيجية.	٢,٩٠	٠,٣٧٦	السادسة	متوسطة
٩	يتم تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال مراجعة الإطار العام للخطة وأهدافها، ومراجعة ثقافتها، والتهيئة لتطبيق الإستراتيجية فيها، وإعداد البرنامج الزمنى لتطبيقها.	٢,٩٢	٠,٣٤٧	الخامسة	متوسطة
١٠	تتم الرقابة والمراجعة الإستراتيجية بدراسة وقياس الأداء الفعلي من خلال متابعة البيئة الداخلية والخارجية.	٢,٩٢	٠,٣٤٧	الخامسة	متوسطة
	التخطيط الإستراتيجى.	٢,٩٤	٠,٢٨١		متوسطة

توضح هذه النتيجة واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجى فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فى ضوء إدارة المعرفة، حيث جاءت بدرجة متوسطة وقريبة من الضعيفة، بمتوسط حسابى (٢,٩٤).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تكاد تكون طبيعية فيما أوضحتها الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، وفي ضوء واقع الأداء الإستراتيجي للجامعة، وعدم قدرتها على تحقيق الاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسسي لسنوات طويلة، وما بيّنته نتيجة واقع الأداء الإستراتيجي بصفة عامة في الدراسة الحالية؛ حيث يشير واقع التخطيط الإستراتيجي إلى قصور في تنفيذ عمليات التخطيط الإستراتيجي في وحدات الجامعة، ونقص في استشراف المستقبل، وضعف في تحديد التوجهات الإستراتيجية، وقلة في التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة، إضافة إلى عدم قدرة الجامعة على تحليل الموقف الإستراتيجي للجامعة، ومن ثم ضعف قدرتها على صياغة الخطط الإستراتيجية، وتحديد رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها وغاياتها الإستراتيجية، مما يؤكد حاجة الجامعة إلى إعادة تشكيل بنائها الإستراتيجي، من خلال العمل على نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وإعداد الخطط الإستراتيجية، والعمل من خلالها، وذلك بتطبيق علم فكري منظم يتم من خلاله تطوير الأداء الإستراتيجي بوضع الإطار العام للخطط الإستراتيجية على مستوى الجامعة، ومراجعة ثقافتها، والتهيئة لتطبيق الأداء الإستراتيجي، وبناء الإستراتيجيات، وإعداد البرامج الزمنية المناسبة لتطبيقها، ثم وضع آليات المتابعة والرقابة والمراجعة الإستراتيجية، وقياس الأداء الفعلي من خلال متابعة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد (٢٠١٥م) في قصور التخطيط الإستراتيجي في جامعة الخرطوم، وتختلف مع نتيجة دراسة سوسن بدرخان (٢٠١٦م) التي بينت ارتفاع مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

ما محددات الأداء الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الثاني: (محددات الأداء الإستراتيجي من خلال أبعاده الرئيسية: المحددات التنظيمية، المحددات البشرية، المحددات المادية)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الثاني: (محددات الأداء الإستراتيجي)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	المحددات التنظيمية.	٣,٠٥	٠,٢٥٣	الأولى	متوسطة
٢	المحددات البشرية.	٣,٠٣	٠,٢٥٥	الثالثة	متوسطة
٣	المحددات المادية.	٣,٠٥	٠,٣٧٢	الثانية	متوسطة
	محددات الأداء الإستراتيجي.	٣,٠٤	٢,٠٩		متوسطة

يبين الجدول رقم (٧) أن أفراد الدراسة موافقون على أن أهم محددات الأداء الإستراتيجي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في "المحددات التنظيمية"، حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط (٣,٠٥)، وانحراف معياري (٠,٢٥)، تليها

"المحددات المالية" فى المرتبة الثانية، بمتوسط (٣,٠٥)، وانحراف معيارى (٠,٣٧)، ثم "المحددات البشرية" فى المرتبة الثالثة، بمتوسط (٣,٠٣)، وانحراف معيارى (٠,٢٦)، وقد بلغ المتوسط الحسابى لمحددات الأداء الإستراتيجى فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أفراد الدراسة على المحور بصورة عامة (٣,٠٤)، بانحراف معيارى (٠,٢١)، ويقابل تقدير الموافقة بدرجة متوسطة.

توضح هذه النتيجة أن محددات الأداء الإستراتيجى فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تشمل ثلاثة أبعاد: المحددات التنظيمية، والمحددات البشرية، والمحددات المادية، وأن هذ المحددات تؤثر فى الأداء الإستراتيجى فى الجامعة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابى (٣,٠٤)، إلا أن واقع الأداء الإستراتيجى يوضح أن هذه المحددات تؤثر سلباً فى أداء الجامعة الإستراتيجى، مما انعكس على ضعف أدائها الإستراتيجى، ومن ثم عدم قدرتها على ممارسة النشاطات الإستراتيجية للرقى بأدائها، وهو ما أدى إلى قصور فى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زعيبي (٢٠١٤م) التى أكدت تأثير محددات التخطيط الإستراتيجى فى مستوى أداء الجامعات الجزائرية، ومن ثم أهمية معرفة المتغيرات التى يمكن أن تؤثر فى أدائها مستقبلاً.

وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد الدراسة على أبعاد المحور الثانى: (محددات الأداء الإستراتيجى)، حيث كانت على النحو التالى:

البعد الأول: المحددات التنظيمية:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات (بعد المحددات التنظيمية)

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
١	عدم وضوح الهيكل التنظيمى فى الجامعة، وقلة تحديد المستويات التنظيمية التى تقوم بإدارة الأداء الإستراتيجى.	٣,٠٨	٠,٣٤٧	الأولى	متوسطة
٢	قلة وجود الخطط الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى فى وحدات الجامعة الأكاديمية.	٣,٠٥	٠,٢١٩	الثانية	متوسطة
٣	ضعف التنسيق بين العمادات والأقسام العلمية، وبين الجهات المعنية بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى فى الجامعة.	٣,٠٥	٠,٣١٤	الثالثة	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	قلة وجود الأدلة التنظيمية والإجرائية في وحدات الجامعة.	٣,٠٢	٠,٣٥٤	الخامسة	متوسطة
٥	عدم استعانة الجامعة بجهات استشارية خارج الجامعة لبناء خططها الإستراتيجية.	٣,٠٥	٠,٣٨٦	الرابعة	متوسطة
	المحددات التنظيمية.	٣,٠٤	٢,٠٩		متوسطة

وتبين هذه النتيجة أن المحددات التنظيمية في أداء الجامعة الإستراتيجية تتضح من حيث عدم وضوح الهيكل التنظيمي، وقلة تحديد المستويات التنظيمية التي تقوم بإدارة الأداء الإستراتيجي فيها، وقلة وجود الخطط الإستراتيجية، وضعف التخطيط الإستراتيجي في وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية، إضافة إلى ضعف التنسيق بين العمادات والأقسام العلمية من جهة، وبين الجهات المعنية بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط في الجامعة من جهة أخرى، ونقص الأدلة التنظيمية والإجرائية في وحدات الجامعة، وعدم استعانة الجامعة بجهات استشارية لبناء خططها الإستراتيجية؛ كل ذلك يحد من أدائها الإستراتيجي، ويؤدي إلى ضعفه، مما يتطلب إعادة النظر في هذه الجوانب والعناية بها وتحسينها؛ لتصبح أدوات فاعلة في تطوير الأداء الإستراتيجي للجامعة.

البعد الثانى: المحددات البشرية

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات (بعد المحددات البشرية)

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
١	عدم وضوح مفاهيم الأداء الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعة.	٣,٠٨	٠,٢٦٤	الأولى	متوسطة
٢	نقص تدريب وتأهيل القيادات الأكاديمية فى الجامعة فى جوانب الأداء الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى.	٣,٠٣	٠,٢٧٤	الثالثة	متوسطة
٣	ضعف كفاءة بعض القيادات الأكاديمية، فى الجوانب والمهارات الإدارية والإستراتيجية.	٣,٠٣	٠,٣١٤	الرابعة	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
٤	مقاومة التغيير والتطوير من بعض القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.	٣,٠٥	٠,٣٥٤	الثانية	متوسطة
٥	قلة مشاركة المستويات الإدارية فى عمليات صنع واتخاذ القرار والأداء الإستراتيجى فى الجامعة.	٢,٩٥	٠,٣٨٦	الخامسة	متوسطة
	المحددات البشرية.	٣,٠٣	٠,٢٥٥		متوسطة

وتوضح هذ النتيجة المحددات البشرية التى تحد من أداء الجامعة الإستراتيجى، والتى تتضمن على التوالى: عدم وضوح مفاهيم الأداء الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى لدى القيادات الأكاديمية فى الجامعة، إضافة إلى نقص تدريبهم، وضعف كفاءة بعضهم، ونقص المهارات الإدارية والإستراتيجية لديهم، بالإضافة إلى مقاومة التطور والتغيير من بعضهم، وقلة مشاركة المستويات الإدارية فى عمليات صنع واتخاذ القرارات، والأداء الإستراتيجى.

هذه الجوانب المتعلقة ببعد الموارد البشرية ونقصها وعدم الاهتمام بها أدت إلى وجود ضعف وقصور فى أداء الجامعة الإستراتيجى، فأصبحت عوامل نقص وتأثير سلبي على الأداء الإستراتيجى فى الجامعة فى جانبه: فى الإدارة الإستراتيجية والتخطيط

الإستراتيجى؛ لذا فإن العناية بها أمر مهم ومطلوب لتحسين وتطوير الأداء الإستراتيجى فى الجامعة.

البعد الثالث: المحددات المادية:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على عبارات (بعد المحددات المادية)

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
١	ضعف المخصصات المادية والمالية لعمليات الأداء الإستراتيجى فى الجامعة.	٣,١٠	٠,٣٧٦	الثانية	متوسطة
٢	ضعف الحوافز والمكافآت المخصصة للقائمين على الأداء الإستراتيجى فى الجامعة.	٣,١٣	٠,٤٠١	الأولى	متوسطة
٣	قلة توظيف الجامعة للتقنيات الحديثة، فى عمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى.	٣,٠٥	٠,٤٤٦	الثالثة	متوسطة
٤	قلة اهتمام الجامعة وعنايتها بالمعرفة وإدارتها لتطوير أداء الجامعة الإستراتيجى.	٣,٠٠	٠,٤٤٩	الرابعة	متوسطة

الرقم	نص العبارة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	المستوى
٥	ضعف الأداء الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى فى وحدات الجامعة المعنية بالجوانب المالية.	٢,٩٧	٠,٤٧٦	الخامسة	متوسطة
	المحددات المادية.	٣,٠٥	٠,٣٧٢		متوسطة

وتبين هذه النتيجة المتعلقة ببعده المحددات المادية للأداء الإستراتيجى فى الجامعة أهمية العناية بها، وجعلها عامل دعم لتطوير الأداء الإستراتيجى من خلال رفع مستوى المخصصات المالية والمادية، ورفع مستوى الحوافز والمكافآت، وتفعيل التقنيات الحديثة فى عمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى، والاهتمام والعناية بالمعرفة وإدارتها كمنطلق مهم فى تطوير أداء الجامعة الإستراتيجى، وذلك من خلال العمل على تكامل إستراتيجيات الأداء فى الجامعة، متضمنة الإستراتيجيات الرئيسة لإدارة المعرفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) فى استجابات أفراد الدراسة من القيادات الأكاديمية (العمداء، ورؤساء الأقسام) حول واقع الأداء الإستراتيجى فى الجامعة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية واختبار

"ت: Independent Sample T-test"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالى:

جدول (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لواقع الأداء الإستراتيجى فى
الجامعة تعزى لمتغير (الوظيفة)

المحور أو البعد	المستويات التصنيفية	العدد	المتوسطات الحسابية	قيمة اختبار "ت"	الدلالة الإحصائية
الإدارة الإستراتيجية.	عميد/عميدة	٣٣	٣,١٨	٢,٨٢٣	*٠,٠٠٦
	رئيس قسم	٨٧	٢,٩٨		
التخطيط الإستراتيجى.	عميد/عميدة	٣٣	٢,٩٨	١,٠٠٣	٠,٣١٨
	رئيس قسم	٨٧	٢,٩٢		
واقع الأداء الإستراتيجى فى الجامعة.	عميد/عميدة	٣٣	٣,٠٨	٢,٥٥٧	*٠,٠١٢
	رئيس قسم	٨٧	٢,٩٥		

يتضح من الجدول رقم (١١): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لإجابات القيادات الأكاديمية (العمداء، ورؤساء الأقسام) حول واقع التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة، حيث يتبين أن هناك تماثلاً فى آراء العمداء ورؤساء الأقسام حول واقع التخطيط الإستراتيجى فى الجامعة.

ويتضح من الجدول رقم (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) فأقل بين المتوسطات الحسابية لإجابات القيادات الأكاديمية

(العمداء، ورؤساء الأقسام) حول واقع الإدارة الإستراتيجية فى الجامعة، والأداء الإستراتيجى بصورة عامة، حيث يتبين أن هناك اختلافاً فى آراء العمداء ورؤساء الأقسام حول واقع الإدارة الإستراتيجية فى الجامعة والأداء الإستراتيجى بصورة عامة، وأن العمداء أكثر موافقة على ذلك.

ويتضح من خلال هذه النتيجة اختلاف رؤى القيادات الجامعية فى جامعة الإمام محمد بن سعود تجاه الأداء الإستراتيجى بين العمداء ورؤساء الأقسام، وهذا الواقع يبين اطلاع العمداء على جوانب فى الأداء الإستراتيجى والإدارة الإستراتيجية، خاصةً وأنه قد لا يتمكن من الاطلاع عليها رؤساء الأقسام العلمية، وحيث إن التخطيط الإستراتيجى واضحةً إجراءاته وعملياته نجد أن نتيجة الدراسة بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الجامعية فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها وتفسيرها:

- ما الإستراتيجيات الأساسية فى عمليات إدارة المعرفة، والتي يمكن الارتكاز عليها لتحسين وتطوير الأداء الإستراتيجى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بدراسة وتحليل الأطر النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث: مفهوم إدارة المعرفة، وإستراتيجياتها الرئيسة، وأهمية المعرفة وإدارتها بالنسبة للمنظمات، وأهدافها الإستراتيجية والتنفيذية التشغيلية، وصولاً إلى تكامل إستراتيجيات إدارة المعرفة مع إستراتيجيات المنظمة الأخرى، وتطبيق ذلك على المؤسسات التربوية والتعليمية عامةً والجامعات خاصةً.

حيث جاء مفهوم إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الإستراتيجيات والتراكيب التى تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات معرفية وتقنية شفافة داخل

المنظمة أو الجامعة، تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة لها؛ لتحسين الكفاءة والفاعلية داخل الجامعة، ومن ثم السعي إلى الابتكار وزيادة التكامل مع الإستراتيجيات الأخرى، وتفعيل عمليات صنع واتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجى انطلاقاً من قواعد معلوماتية ونظم معلومات دقيقة تُبنى على أساس قوى من المعرفة وإدارتها فى الجامعة.

لذا تبرز أهمية المعرفة وإدارتها داخل الجامعة من خلال تنظيمها، وتوليدها، وتوليفها، والعناية بمصادرها البشرية والتقنية، ودورها فى تحول الجامعة إلى الاقتصاد المعرفى المبني على المعرفة والانطلاق فى أداء الجامعة الإستراتيجى فى إطار اقتصاد المعرفة؛ لتحقيق أهدافها وغاياتها وميزاتها التنافسية، وذلك من خلال القيام بمجموعة من النشاطات التالية:

- تحويل الجامعة بمكوناتها المادية والبشرية والتنظيمية إلى مجتمع معرفى يتكيف مع المتغيرات المتسارعة فى البيئة المحيطة، ويتفاعل معها.
- الإسهام فى مرونة الأداء داخل الجامعة، والتركيز على جوانب الإبداع والابتكار.
- الاستفادة من المعرفة فى تحسين الأداء فى العمليات الإدارية والنشاطات المتنوعة فى الجامعة.
- تُعدُّ المعرفة المصدرَ الأساسى للقيمة؛ لذا فهي تساعد إدارة الجامعة فى بناء الخطط، وتنظيم الأعمال، وتنسيق النشاطات وتكاملها.
- تُعدُّ المعرفة أداة الجامعة الفاعلة فى استثمار رأسمالها الفكرى.
- تسهم فى حسن إدارة العمل والأداء، وتقليل التكاليف والجهود، من خلال تطبيق اقتصاديات المعرفة.

- تُعد إدارة المعرفة داخل المنظمة العنصر الفعال لإيجاد الميزة التنافسية لها، حيث إنها تهدف إلى التميز في الأداء، ومن ثم تحقيق الريادة للمنظمات، ومنها الجامعات، لذا فإن إدارة المعرفة في الجامعة تحقق الأهداف التالية:

- توفير المعرفة بأنواعها داخل الجامعة بشكل دائم، وتخطيطها، وتنظيمها، وإدارتها بما يحقق أهداف الجامعة الإستراتيجية والتنفيذية التشغيلية.
- تحسين العمليات الإدارية، وخاصة عمليات صنع واتخاذ القرار، والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية.
- الارتقاء بأداء الجامعة من خلال المعرفة والخبرات المكتسبة التي تتم من خلال إدارة المعرفة.
- مأسسة المعرفة في وحدات الجامعة من خلال توليد المعرفة، وتطبيقها، وتبادلها والمشاركة فيها.
- إيجاد القيمة المضافة للأعمال الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وذلك من خلال التخطيط لها، وإدارة الموارد البشرية وتميئتها، بحسن إدارة المعرفة.
- بناء وإعداد القيادات الأكاديمية الفاعلة استناداً إلى معطيات مدخل إدارة المعرفة وتطبيقاته.

وتشمل الإستراتيجيات الأساسية في عمليات إدارة المعرفة، التي يتم من خلالها تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعة، بالتكامل مع إستراتيجياتها الأخرى في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتطوير التنظيمي، الإستراتيجيات التالية:

١- إستراتيجية اكتساب المعرفة:

وهي إستراتيجية تقوم بها الجامعة باستخدام إدارة المعرفة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية بتدريب وتنمية قدرات الموارد البشرية فى الجامعة وتعزيزها تجاه تحويل الهياكل التنظيمية إلى التنظيمات الشبكية المرنة، وذلك بهدف اكتساب المعرفة وتنمية مهارات فى حل المشكلات؛ وصولاً إلى قدرة القيادات الأكاديمية فى الجامعة على قيادة الأداء، والعمل من خلال فرق عمل تستطيع حل المشكلات التنظيمية، وتحديد المعارف الجديدة واكتسابها من البيئة المحيطة، والعمل على حسن إدارتها وتوليدها، ومن ثم تطوير الأداء الإستراتيجى.

٢- إستراتيجية تمثيل المعرفة:

حيث تضمن هذه الإستراتيجية تحديد المعرفة الملائمة للجامعة وأدائها التنظيمى، فيتم استخدامها فى حل المشكلات، وتطوير عمليات الإدارة والتخطيط الإستراتيجى المتضمنة وضع السياسات وبناء الإستراتيجيات داخل الجامعة.

٣- إستراتيجية المشاركة فى المعرفة:

وهى إستراتيجية تطبقها الجامعة بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمى وتطوير الأداء الإستراتيجى، من خلال المشاركة فى المعرفة مع البيئة والمجتمع المحيط، إضافة إلى تبادل المعرفة داخل الجامعة بين أعضائها، وذلك بهدف تطوير عمليات التعلم والإبداع والابتكار، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات المباشرة ووسائل التواصل الاجتماعى.

٤- إستراتيجية توظيف المعرفة:

وهذه الإستراتيجية تُعد جوهر عملية إدارة المعرفة وغايتها؛ حيث تتضمن: عمليات استعمال وإعادة استعمال المعرفة، والاستفادة منها فى تطبيقاتها فى توظيف المعرفة واستثمارها فيما يعود على الجامعة بالنفع المادى والمعنوى، من خلال المشاركة

فيها وتخزينها وتحويلها إلى معلومات وبيانات يستفاد منها في عمليات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، ومن ثم تطوير الأداء الإستراتيجي للجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: (الخطة الإستراتيجية):

- ما الخطة الإستراتيجية التي يمكن تقديمها لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة؟.

وللإجابة عن هذا السؤال ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تقديم الخطة الإستراتيجية

التالية:

أولاً: مقدمة:

انطلاقاً من مكانة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الأكاديمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي، وعلى مستوى العالم الإسلامي، والتي تعطيها ميزة تنافسية فريدة من نوعها في برامجها المتخصصة، وبيئتها ذات الخصوصية المنفردة كمرجعية لبعض التخصصات، وخاصة الشرعية واللغوية وما يدور في نطاقها، فإنه يجب الحفاظ على هذه الميزة التنافسية في إطار قيادة التحول والتغيير الذي حددته ووضعت مرتكزاته وأساسه رؤية الوطن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها وأهدافها الإستراتيجية.

حيث يتطلب تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعة بناء وإعداد خطة إستراتيجية

تطويرية تتضمن مجموعة من الركائز، وذلك على النحو التالي:

١- بناء إستراتيجيات واضحة مدارها واقع الجامعة؛ لتحديد أبرز التحديات التي تواجهها في إطار المسؤوليات الملقاة على عاتقها، والأهداف المنوطة بها، والتي تتطلب إعداد خطط وإستراتيجيات تترجم إلى واقع ملموس، وتحقيق غايات

المجتمع وطموحاته فى بنائه والمساهمة فى تنميته المستدامة، إضافة إلى تفاعل الجامعة مع المحيط الخارجى، ومن ثم التحول من الواقع الفعلى إلى المستقبل المأمول.

٢- بناء الخطط الإستراتيجية والتنفيذية بواقعية تتطلق من واقع احتياجات الجامعة، وإعادة النظر فى برامجها ووحداتها وهيكلها التنظيمى، والعمل على إعادة الهيكلة والهندرة الإدارية؛ لتحقيق دورها الريادى، والإسهام فى قيادة مسيرة التحول والتغيير والمساهمة فى تحقيق رؤية الوطن.

٣- الحفاظ على ميزتها التنافسية فيما تقدمه من برامج ومخرجات؛ لتحقيق احتياجات سوق العمل وفق متطلبات الواقع، وتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية.

وحيث حدد وزير التعليم فى الوثيقة التى اعتمدت فى المعرض والمؤتمر الدولى للتعليم العالى (٢٠١٩م) المنعقد فى الرياض؛ أبرز معالم تحول الجامعات السعودية فى عصر التغيير؛ إذ تضمنت أبرز التحديات والتوجهات والتطلعات المراد تحقيقها من خلال الجامعات السعودية فى إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطنى ٢٠٢٠، وبرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجى، وكون جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تُعدُّ إحدى الجامعات التى تمتلك ميزة تنافسية فى مجالاتها وتخصصاتها على المستوى العالمى، فإن بناءها الإستراتيجى يبدأ من خلال معرفة واقعها ومتطلبات تطويره، وذلك بإعداد الخطط والإستراتيجيات فى ضوء الواقع والمتطلبات والاحتياجات والميزة التنافسية التى تمتلكها، وذلك فى إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها، واستناداً

إلى إدارة المعرفة التراكمية فيها، بناءً على إستراتيجيات المعرفة الرئيسة بالتكامل مع مقومات الأداء الإستراتيجي المتضمنة في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.

ويتم تقديم الخطة الإستراتيجية للدراسة الحالية من خلال نتائج الدراسة بشقيها: النظرى والتطبيقي، حيث تم معرفة واقع الأداء الإستراتيجي في الجامعة، ومدى الاحتياج إلى تطويره، كما تم دراسة وتحليل وثائق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، وتم فحص وتحليل ودراسة الخطة الإستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، إضافة إلى تحديد الإستراتيجيات الرئيسة لإدارة المعرفة؛ وبناء على ذلك تم بناء الخطة الإستراتيجية من خلال دراسة نتائج واقع الأداء الإستراتيجي في الجامعة ومعرفة محدداته، بالإضافة إلى الوقوف على إستراتيجيات إدارة المعرفة الرئيسة؛ لتحسين الأداء الإستراتيجي.

وقد تم تحكيم الخطة الإستراتيجية تحكيمياً علمياً من خلال عرضها على خبراء متخصصين في الجامعات، وبعض جهات الاختصاص في التخطيط الإستراتيجي ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ثانياً: منطلقات ومصادر بناء الخطة الإستراتيجية:

وتتضمن أبرز معالم الإستراتيجية المقترحة كما يلي:

- ١- الانطلاق من وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- ٢- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها وأهدافها الإستراتيجية.
- ٣- برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وأبرز المبادرات المتضمنة فيه والمتعلقة بالجامعات وبرامجها.

- ٤- الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم (الثمانية)، وخاصة المتعلقة بالجامعات؛ فيما يتعلق بالبرامج والمناهج، وتطويرها، والموارد البشرية، وأعضاء هيئة التدريس، وتأهيلهم وتدريبهم، وقدرة الجامعات على تلبية متطلبات المجتمع، وتنويع مصادر الدخل والتمويل والاستثمار والموارد الذاتية، ورفع مساهمة القطاع الخاص، والشراكة معه، وكذلك الاستناد إلى برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- ٥- وظائف الجامعة: التعليمية والبحثية والمجتمعية فى ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ ومتطلبات الواقع، والعمل على إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للجامعة، وإعادة التفكير فى برامج الجامعة الأكاديمية؛ لمواكبة التحول ومتغيرات المستقبل، وتحقيق احتياجات سوق العمل من خلال وضع برامج أكاديمية تتسم بالمرونة والتكامل والقدرة على الاستجابة للتحولات الخارجية والتغيرات المحيطة، مع المحافظة على التنافسية للجامعة على المستوى المحلى والإسلامى والعالمى.
- ٦- واقع الأداء الإستراتيجى للجامعة؛ وتحديد المشكلات والصعوبات التى تواجه الجامعة فى جميع وحداتها الإدارية والأكاديمية والفنية والمالية، والعمل على تجنبها وإعداد الخطط التشغيلية.
- ٧- الانطلاق من استشعار أهمية العمل وفق رؤى وأهداف إستراتيجية مبنية على أسس علمية ومؤشرات أداء تتم فى ضوئها، ومن ثم العمل الفعلى سعياً للوصول إلى الاعتماد الأكاديمى بنوعيه: المؤسسى والبرامجى للجامعة فى أعمالها الإدارية والأكاديمية.

ثالثاً: مراحل بناء الخطة الاستراتيجية: حيث تشمل مرحلتين: المسح النظري والميداني:

- مسح الواقع لكل وحدة من وحدات الجامعة، وتحديد التحديات والصعوبات التي تواجه كل وحدة، واقتراح الحلول.
- تكوين خلفية نظرية علمية مرجعية استناداً إلى منطلقات ومصادر بناء الإستراتيجية.
- الاطلاع على الخطط الإستراتيجية لبعض الجامعات، وذلك بهدف إجراء مقارنة مرجعية معها.

رابعاً: مرحلة التحليل الإستراتيجي:

وتشمل استخدام أدوات التحليل المناسبة لواقع الجامعة، ومنها: أداة التحليل الإستراتيجي SWOT، وذلك بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وذلك لتحديد الفجوة بين واقع الجامعة والمأمول مستقبلاً في أن يكون عليه أداء الجامعة الإستراتيجي.

خامساً: مرحلة تحديد القضايا الإستراتيجية:

- ويتم ذلك من خلال نتائج التحليل الإستراتيجي لأداء الجامعة، ومن ثم بناء الخطة الإستراتيجية المقترحة للجامعة، والتي يمكن أن تتضمن:
- اتخاذ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ خارطة طريق في أداء الجامعة.
 - تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة وفق متطلبات الواقع واحتياجات المستقبل، وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
 - بناء وتطوير الأدلة التنظيمية والوصف الوظيفي وبناء الأدلة الإجرائية.

- تهيئة وتمكين القيادات الجامعية من النوعين: (الرجال والنساء)؛ لتعزيز مساهمتهم فى قيادة الجامعة أكاديمياً وإدارياً.
- توفير نظم وقواعد المعلومات المناسبة فى الجامعة لتسهيل الأداء الإستراتيجى، وكذلك العمل التنفيذى والتشغلى فى وحدات الجامعة.
- تعزيز دور القيادات الأكاديمية والإدارية من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم.
- إعادة هيكلة البرامج الأكاديمية، وإعادة التفكير فيها وفى المناهج والمقررات الدراسية فى الكليات من خلال الأقسام العلمية، بما يتوافق مع متطلبات الرؤية، واحتياجات سوق العمل ومتطلبات المستقبل المتغير.
- معايشة الواقع الافتراضى الذى يفرضه واقع جيل الذكاء الاصطناعى والتقنيات الحديثة.
- تعزيز الاستفادة من التقنيات المبتكرة والعلوم الحديثة لفتح المجالات المرتبطة بالتنمية المستدامة.
- إعداد الجامعة ووحداتها وبرامجها لى تصنف كأفضل خمس جامعات سعودية فى مصاف أفضل ٢٠٠ جامعة دولية، واستثمار الميزة التنافسية للجامعة فى ذلك.
- تعزيز دور الجامعة فى تحقيق متطلبات المجتمع والجيل الجديد وتطلعاته وطموحاته فى توجيه وتوظيف المعرفة والتقنية فى الحياة العلمية والعملية.
- بناء نظام مطور للجامعة يتيح لها حوكمة الأداء، واعتماد مصادر تمويلية استثمارية متنوعة تضمن وجود مصادر دخل قوية للجامعة واستثمارها.

- اعتماد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مرجعيةً عند اتخاذ القرارات.
- استثمار المعرفة بأنواعها: البشرية والمادية والتقنية، والعمل على توليدها والمشاركة فيها، وتطبيق إستراتيجياتها؛ لتطوير أداء الجامعة الإستراتيجي.

سادساً: مرحلة تصميم وصياغة الخطة الاستراتيجية:

وتشمل تحديد الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد القيم، ووضع الأهداف الإستراتيجية.

سابعاً: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

ويتم ذلك عن طريق إقرارها واعتمادها، ومن ثم تحويلها إلى ممارسات فعلية ملموسة من قبل مسؤولي الجامعة، حيث تتضمن مجموعة من النشاطات والفعاليات لتنفيذها، ويتم تحويلها إلى خطط تشغيلية تنفيذية من خلال مجموعة من المبادرات والبرامج والآليات لكل هدف إستراتيجي، وفق مؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس، وكذلك العمل على تحقيق الرؤية والرسالة والقيم المعتمدة، فتصبح بذلك هذه الرؤية جزءاً من الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة.

ثامناً: مرحلة المتابعة والتقييم:

وتتسم هذه المرحلة بالاستمرارية، حيث إن الهدف منها: المتابعة والتأكد من أن كل هدف إستراتيجي قد تحقق وفقاً للمبادرات والبرامج والآليات المعدة له في إطار الرؤية، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والعمل على إيجاد التغذية الراجعة، ومتابعة المتغيرات في البيئة الخارجية للحفاظ على ملاءمة الإستراتيجية للواقع من حيث: المتابعة على المستوى الإستراتيجي، والمستوى التكتيكي، والمستوى التشغيلي التنفيذي، ومن حيث التوقيت في المتابعة السابقة والمتزامنة واللاحقة.

وكذلك تهدف هذه المرحلة إلى التقويم؛ فتنضم مجموعة من المعايير لتقويم تطبيق الخطة الإستراتيجية فى الجامعة، والتأكد من تحقيقها للأهداف، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وتقديم التغذية الراجعة، وذلك من خلال معايير: الواقعية والاستمرارية والمرونة والتنسيق والكفاءة والفاعلية والالتزام.

تاسعاً: العوقات المحتملة:

- قلة اهتمام بعض القيادات الجامعية أو مسؤولو بعض الوحدات فى الجامعة بتطبيق الإستراتيجية.
- العوائق المادية والمالية المحتملة.
- ضعف الوعى بأهمية الخطة الإستراتيجية.
- وجود مقاومة للتغيير، ومن ثم لتطبيق الخطة الإستراتيجية.
- نقص التدريب.

عاشراً: متطلبات تطبيق الإستراتيجية:

- اقتناع القيادة الجامعية بالخطة الإستراتيجية ودعمها والإسهام فى تطبيقها.
- توفير المتطلبات المادية والمالية.
- نشر ثقافة تدعم تطبيق الأداء الإستراتيجى.
- تهيئة البرامج التدريبية للإسهام فى تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- تهيئة وتسهيل الإجراءات النظامية التى تدعم تطبيق الخطة الإستراتيجية.

توصيات الدراسة:

فى ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصى الباحث بما يلى:

- ١- تطبيق الخطة الإستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة.
- ٢- العمل على تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعة، في ضوء منطلقات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها، من خلال تطبيق المبادرات المتعلقة بالجامعات واستثمارها في تطوير أداء الجامعة.
- ٣- استثمار إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وتطبيقها في تطوير أداء الجامعة.
- ٤- العمل على تجنب محددات الأداء الإستراتيجي بأنواعها الثلاثة: (التنظيمية والبشرية والمادية)، وتوفير متطلبات تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعة.
- ٥- تطبيق التكامل بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجيات المطبقة في الجامعة، والتي تُعني بالعمليات التنظيمية والإدارية، وخاصة تلك المرتبطة برسم السياسات، والإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي.
- ٦- العمل على تطوير قدرات ومهارات القيادات الجامعية، في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
- ٧- العمل على نشر ثقافة الأداء الإستراتيجي في جميع وحدات الجامعة الأكاديمية والإدارية وفق خطط علمية مدروسة وقابلة للتطبيق.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، فاطمة (٢٠١٧م): دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجى بالجامعات المصرية، فى ضوء نموذج منشور الأداء، جامعة بنها، كلية التربية، بنها.
- أحمد، عماد الدين (٢٠١٥م): واقع التخطيط الإستراتيجى فى الجامعات السودانية، جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقى، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى، المجلد الثامن، العدد التاسع عشر.
- البقمى، ناضا (١٤٣٦هـ): واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية فى جامعة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الجبورى، حسين (١٤٣٥هـ): التخطيط الإستراتيجى فى المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمى فى عالم متجدد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الجرادى، على (٢٠١١م): دور التخطيط الإستراتيجى فى رفع كفاءة أداء الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، حلب.
- الحجاز، رائد (٢٠٠٩م): تطوير التخطيط الإدارى للتعليم بقطاع غزة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية، القاهرة.

- الدجنى، إياد (٢٠١٠م): دور التخطيط الإستراتيجى فى جودة الأداء المؤسسى، جامعة دمشق.
- الرفاعى، غالب، وياسين، سعد (٢٠١٤م): دور إدارة المعرفة فى تقليل مخاطر الائتمان، دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمى الدولى السنوى الرابع، جامعة الزيتونة.
- الزامل، أروى (١٤٣٥هـ): معوقات تطبيق إدارة المعرفة فى كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الزامل، ريم (٢٠١٣م): إدارة المعرفة لمجتمع عربى قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمى، العدد السادس عشر.
- الزيادات، محمد (٢٠١٧هـ): اتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان.
- الصفو، رياض (٢٠٠٩م): عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها فى بعض مجالات الأداء، دراسة استطلاعية لآراء المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- العريشى، جبريل ومددين، سحر (١٤٣٧هـ): الدراسة المنهجية للنشر والتوزيع، عمّان.

- العصىمى، نسرین (١٤٣٢هـ): واقع تطبيق إدارة المعرفة فى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الفرىحى، مشاعل (١٤٣٣هـ): دور رئيسات الأقسام بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن فى تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الفنتوخ، عبد القادر (١٤٣٣هـ): التعليم العالى وبناء مجتمع المعرفة، جامعة الملك سعود، النشر العلمى والمطابع، الرياض.
- القحطانى، سالم (١٤٣٦هـ): ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى إدارات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القهبوى، لىث (١٤٣٤هـ): إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- القيسى، فاضل والطائى، على (١٤٣٥هـ): الإدارة الإستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- المهنا، سارة (١٤٣٨هـ): واقع تطبيق إدارة المعرفة بعمادة المركز الجامعي لخدمة المجتمع والتعليم المستمر في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بدرخان، سوسن (٢٠١٦م): واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة عمان الأهلية، الأردن، عمان.
- برنامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠ (٢٠١٦م).
- بنى حمدان، خالد، وإدريس، محمد (٢٠٠٩م): الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (١٤٤٠هـ): إحصائية محدثة بأعداد وأعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (١٤٣٠هـ): الخطة الإستراتيجية للجامعة.
- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (١٤٤٠هـ): الدليل الإحصائي لأعضاء هيئة التدريس، مركز الدراسات والمعلومات، مطابع الجامعة.

- حاروش، نور الدين، وحروش، رقيقة (٢٠١٥م): علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- حجازى، هيثم (١٤٣٥هـ): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة فى المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمى فى الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمّان.
- حمود، خيضر (١٤٣١هـ): منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦م).
- زعيبي، رحمة، وقريشى محمد (٢٠١٤م): أثر التخطيط الإستراتيجى فى أداء مؤسسات التعليم العالى الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- شين، فيروز، وشين، نوال (٢٠١٣م): جدول القيادة الإستراتيجى كأداة لقياس الأداء الإستراتيجى فى المنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- صلاح الدين، نسرين (٢٠١٢م): تقويم الأداء الإستراتيجى للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد التاسع عشر، العدد الحادى والثمانون، المركز العربى للتعليم والتنمية، القاهرة.

- عامر، ريم، ودرغام، ماهر (٢٠١٨هـ): علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الرابع، القاهرة.
- عبداوى، نوال (٢٠١٣م): أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- على، مصطفى، وحسين، على، ويعقوب، فيحاء (٢٠١٣م): دور الحوكمة فى تحسين الأداء الإستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد الثانى والعشرون، جامعة بغداد، العراق.
- عليان، ربحى (١٤٣٦هـ): إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- قابيل، حاتم (٢٠١١م): المدير العربى والإدارة الإستراتيجية، مؤتمر التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز فى المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- لفتة، جواد (١٤٣٥هـ): الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، مديحة (١٤٣٥هـ): مداخل معاصرة لإصلاح المؤسسات التعليمية فى مجتمع المعرفة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان.
- هاشم، نهلة (٢٠١٠م): تطوير أداء الجامعات المصرية فى ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية، مجلة التربية، العدد الثالث والعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

- همشرى، (١٤٣٤هـ): إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- وزارة التعليم، (١٤١٦هـ): وثيقة سياسة التعليم فى المملكة العربية السعودية، الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٦م): ورش عمل برنامج التحول الوطنى ٢٠٢٠.

المراجع الأجنبية:

- Maystruck, Jeh (2011): [http: / jephmaystruck.com/](http://jephmaystruck.com/) the new- definition- of startegy
- Turban, E(2010): Decision support system and intelligent system, g th ed, pearson.

المواقع الإلكترونية:

- [https: / imamu.edu.sa](https://imamu.edu.sa) موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- تاريخ الدخول: ٢٠١٩/٥/١٢م، الساعة ٧،٤٥ مساءً.