



معهد التخطيط القومي

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير منظمات المعرفة الإلكترونية - دراسة ميدانية

**Strategic Planning as an Approach to Develop
e-Knowledge Organizations - Field Study**

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث

أيمن محمد إبراهيم الدسوقي

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

علاء الدين محمود زهران

رئيس معهد التخطيط القومي

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م



معهد التخطيط القومي

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير منظمات المعرفة الإلكترونية - دراسة ميدانية

Strategic Planning as an Approach to Develop
e- Knowledge Organizations - Field Study

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث

أيمن محمد إبراهيم الدسوقي

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور

علاء الدين محمود زهران

رئيس معهد التخطيط القومي

١٤٤٠ هـ - ٢٠١٩ م



معهد التخطيط القومي

إجازة رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير منظمات

المعرفة الإلكترونية - دراسة ميدانية

Strategic Planning as an Approach to Develop e-
Knowledge Organizations - Field Study

الباحث

أيمن محمد إبراهيم الدسوقي

لجنة المناقشة والحكم

محكماً ورئيساً

مشرفاً وعضواً

محكماً وعضواً

أ.د/ محمد ماجد صلاح الدين خشبة

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ورئيس قسم الدراسات
المستقبلية بمركز الأساليب التخطيطية بمعهد التخطيط القومي

أ.د/ علاء الدين محمود زهران

أستاذ المحاسبة ورئيس معهد التخطيط القومي

أ.د/ طارق فاروق الحصري

أستاذ الإدارة ووكيل كلية الدراسات العليا بالأكاديمية
العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

تاريخ الإجازة / / ٢٠١٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا
إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة

الآية: ٣٢

إهداء

إلى وطني الحبيب مصر.

إلى كل من بات حالمًا بوطن كل ما فيه جميل .

إلى كل من جدَّ وتميّز في عمله وسهر على رفعة هذا الوطن .

إلى مروح أبي الطاهرة، عسى الله أن يلحقنا به في مستقر ودام مقامته في ظل عرش الرحمن

يوم لا ظل إلا ظله .

إلى أُمي الحبيبة التي لم ولن توفيتها كلماتي حقها وتعبها وصبرها .

إلى أختي الكريمة الغالية، حفظها الله ومرعاها .

إلى نروحي الحبيبة مرفيقة الدرب إلى أبنائي فلذات كبدي (نرياد وكرم) حفظهما

الله ومرعاهما وجعلهما نبأ حسنا .

إلى مروح صديقي الأخ الحبيب محمد مصطفى أحمد .

إلى كل من أنامروا الدرب، وكانوا خير عون بفضل أخلاقهم الكريمة، وتوجيهاتهم

العظيمة أسأتذتي ونرملاتي، إلى كل من قدم لي النصيح والمساعدة والعون ولو بالدعاء .

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه كما يحب ربنا ويرضى،
الحمد لله الذي وفقنا إلى هذا العمل، وإلى إتمامه بعونه وتوفيقه، الحمد لله بكرةً وعشياً آناء الليل وأطراف
النهار، الحمد لله ... الحمد لله ... الحمد لله ... وبعد.
فيسعدني ويطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى السيد العالم الجليل الأستاذ الدكتور/
علاء الدين زهران، رئيس معهد التخطيط القومي، وإنه لشرف عظيم لي أن تتلمذت على يدي سيادته خلال
فترة تمهيدي الماجستير بالمعهد، فهو نعم المعلم والوالد الذي يربي أبنائه على أخلاقيات البحث العلمي،
ويؤسس لهم الطريق ويعلمهم ويسمع منهم، وكيف لا وهو صاحب الخلق الرفيع، والأدب الجم، والعلم الواسع،
والخبرة العظيمة، والتواضع الكبير، والعطاء المتجدد، الذي لا يدخر جهدًا في العمل الراقي، والتواصل مع
تلامذته، وتوجيههم، ونصحهم، وإني لأذكر لسيادته بعضًا من فضائله الكثيرة على الباحث وغيره من
الباحثين، والتي لا يسع المجال لذكرها وإني لأشكر سيادته على تفضله بقبول الإشراف على هذا العمل
المتواضع رغم كثرة مشاغله وتعدد مسئولياته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والثناء العطر إلى السيد العالم الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد ماجد صلاح الدين
خشبة، أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ورئيس قسم الدراسات المستقبلية بمركز الأساليب التخطيطية
بمعهد التخطيط القومي، على تفضل سيادته برئاسة لجنة المناقشة والحكم، والذي لم يدخر جهدًا في التوجيه
والنصح والإرشاد حتى تخرج هذه الدراسة إلى النور، والله أسأل أن يديم عليه نعمه، وأن يجعل أعماله العظيمة
في ميزان حسناته بإذن الله.

وأيضًا أتوجه بكل الحب والتقدير والامتنان إلى السيد العالم القدير الأستاذ الدكتور/ طارق فاروق الحصري،
أستاذ الإدارة ووكيل كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، على تفضل
سيادته بالمشاركة في لجنة المناقشة والحكم، وعلى ما أسدى إلى به من نصائح وتوجيهات هادفة لها عظيم الأثر
في إنجاز هذه الرسالة بالمستوى الراقي.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أسرة معهد التخطيط ذلك المعهد والكيان العلمي، وجميع السادة
الأفاضل أعضاء هيئة التدريس، والأخوة الزملاء الباحثين، وأعضاء الهيئة المعاونة، لتعاونهم الكبير معي في كل
ما يتصل بإتمام البحث، وإنه لشرف عظيم أن ينتمي المرء إلى هذه الأسرة، وأسأل الله أن يديم عليهم نعمة
التوفيق والتميز، والشكر موصول لكل من أهدى لي دعاء في ظهر الغيب ومن قدم لي النصح والتوجيه قبل
البحث وخلال الدراسة، فجزاهم الله خيرًا، وأخيرًا وليس آخرًا أتضرع إلى الله عز وجل أن ينفع بهذه الدراسة
الجهات والأفراد العاملين في مجالات التخطيط والتنمية والتطوير.

الباحث

مستخلص الدراسة

المستخلص العربي

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي داخل منظمات المعرفة الإلكترونية كمدخل لتطويرها على مستوى القطاع الحكومي المصري، وذلك ضمن مجالات المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز التعلم الإلكتروني ومراكز البحث العلمي، بالإضافة إلى تقديم تصورا مقترحا للتخطيط الاستراتيجي يستهدف تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير منظمات المعرفة الإلكترونية بالقطاع الحكومي المصري، يُمكنها من أداء رسالتها وفق التخطيط الاستراتيجي وأدوات وأبعاد واستراتيجيات التطوير، بجانب التعريف بالدور البارز للتخطيط الاستراتيجي كأداة حيوية تستخدمها كافة منظمات المعرفة الإلكترونية للتطوير، والاستفادة من خصائص تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومعرفة مدى دعم المنظمة للتخطيط الاستراتيجي، واستيعاب أسباب ومتطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي، وسبل الاستفادة من ركائز عملية التطوير، بجانب تصميم استراتيجية التطوير مناسبة لطبيعة العمل والبيئة المحيطة، بما يتضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتحقيق المبادرات الاستراتيجية، والوقوف على آليات مراقبة وتقييم أداء الخطة الاستراتيجية، ودراسة وإدارة المخاطر المحتملة عند صياغة الخطة الاستراتيجية، وترجمة الخطط الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال الدراسة الميدانية والمقترح تطبيقها على عينة من منظمات المعرفة الإلكترونية باستخدام الاستبانة والملاحظة المباشرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير منظمات المعرفة الإلكترونية، أبرزها ما يلي:

1-أكد الجانب النظري على ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير المنظمات بشكل عام، بصورة تحقق التميز في عملية إدارة وتحسين الأداء، كجزء من العمل اليومي للمنظمة لتطبيقه وترسيخه لرفع مستوى الأداء الإداري والمهني والخدمي، الأمر الذي يحتم على منظمات المعرفة الإلكترونية رسم واختيار إطار تخطيط استراتيجي يتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، بجانب الأخذ بأسباب التطوير التنظيمي، وتوفير متطلباته، ومن ثم العمل على علاج المشكلات التي قد تعترض تطوير المنظمات، بالاعتماد على ركائز التطوير التنظيمي.

2- أشارت الدراسة الميدانية إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي 2.54، ومستوى المعنوية يساوي 0.006. لذلك تعتبر الاستبانة بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، لذا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد اختلف معنوياً عن درجة الحياد، حيث أشار ما نسبته 53% من أفراد العينة إلى أن إدارات منظمات المعرفة الإلكترونية بالقطاع الحكومي المصري والعامة في مجالات التعليم، والبحث العلمي، والثقافة، والفكر، والإعلام، تولي التخطيط الاستراتيجي مستوى أهمية منخفض كأداة حيوية تعمل كمدخل للتطوير.

الكلمات المفتاحية:

- التخطيط الاستراتيجي
- منظمات المعرفة الإلكترونية.
- إدارة المعرفة.
- المبادرات.
- مؤشرات الأداء.
- المقارنة المرجعية النموذجية.
- مجتمع المعرفة.

Abstract

The basic aim of the study is to identify the reality of strategic planning within the e-knowledge organizations as an approach to their development at the level of the Egyptian government sector within the fields of libraries, information centers, e-learning centers and scientific research centers, as well as presenting a proposed scenario for strategic planning aimed at activating the role of strategic planning for the development of e-knowledge organizations In the Egyptian governmental sector, to enable them to carry out its mission according to strategic planning, tools, dimensions and development strategies, besides, The important role of strategic planning as identifying a vital tool used by all e-knowledge organizations for development, benefiting from the advantages of implementing strategic planning, identifying the level of support of the organization for strategic planning, besides, translating the strategic plans into a practical reality through the field study proposed to be applied to a sample of e-knowledge organizations using the questionnaire and direct observation, The study, both theoretical and field, reached a number of results related to the reality of strategic planning as an Approach to development of e-knowledge organizations, the most prominent of which are the following:

1. The theoretical side stressed the need to work in strategic planning as an approach to development of organizations in general, in a manner that achieves excellence in the process of managing and improving performance.

2. The field side indicated that the arithmetic mean for all the question items is 2.54 and the level of the significance is .006. Therefore, all the axes of the questionnaire are generally statistically significant at a level of significance $\alpha = 0.05$. Therefore, we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, indicating that the average response has been significantly different. On the degree of neutrality, where 53% of respondents indicated that the departments of e-knowledge organizations in the Egyptian government sector give strategic planning low level of importance as a vital tool to be used as an approach to development.

Keywords:

- Strategic planning.
- E-knowledge organizations.
- Knowledge management.
- Initiatives.
- Performance indicators.
- Benchmarking.
- Knowledge society.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	مستخلص الدراسة
ج	قائمة محتويات الدراسة
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
1 - 25	الفصل الأول الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة
1	مقدمة الدراسة
4	طبيعة المشكلة محل الدراسة
4	فروض الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	منهج الدراسة وأدواتها
9	حدود الدراسة
11	الأدبيات والدراسات السابقة
103 - 26	الفصل الثاني التخطيط الاستراتيجي وتجارب تطبيقه في منظمات المعرفة الإلكترونية
26	التمهيد
27	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي وخصائص تطبيقه في منظمات المعرفة الإلكترونية
27	مقدمة
28	أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي
31	ثانياً: المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

35	ثالثا: معوقات التخطيط الاستراتيجي
36	رابعا: مراحل التخطيط الاستراتيجي
53	خامسا: خصائص تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات المعرفة الإلكترونية
57	الخاتمة
58	المبحث الثاني: تجارب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات المعرفة الإلكترونية عالميا وإقليميا ومحليا
58	مقدمة
58	أولا: تجارب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع المكتبات ومراكز المعلومات
74	ثانيا: تجارب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعلم الإلكتروني
85	ثالثا: تجارب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع البحث العلمي
102	الخاتمة
104 – 177	الفصل الثالث دور التطوير التنظيمي في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المعرفة الإلكترونية
104	التمهيد
107	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي وخصائص منظمات المعرفة الإلكترونية
106	مقدمة
107	أولا: ماهية التطوير التنظيمي
109	ثانيا: متطلبات التطوير التنظيمي
112	ثالثا: أنواع المنظمات
116	رابعا: التعريف بمنظمات المعرفة الإلكترونية
118	خامسا: خصائص منظمات المعرفة الإلكترونية
123	الخاتمة
124	المبحث الثاني: ركائز تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
124	مقدمة

125	أولاً: أبعاد تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
129	ثانياً: استراتيجيات تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
132	ثالثاً: أدوات تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
177	الخاتمة
216 – 178	الفصل الرابع الدراسة الميدانية، ونتائجها
178	التمهيد
178	أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
194	ثانياً: نتائج فروض الدراسة
210	ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية
216	الخاتمة
252 – 217	الفصل الخامس تصور مقترح متكامل لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
217	التمهيد
217	أولاً: تصور مقترح متكامل لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
244	ثانياً: مؤشرات الدراسة العامة
247	ثالثاً: خاتمة توصيات الدراسة
253	• مراجع ومصادر الدراسة
275	• ملاحق الدراسة
288	• ملخصات الدراسة

قائمة الجداول

م	الجدول	رقم الصفحة
1.	مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة	8
2.	مقارنة بين الرسالة والرؤية	39
3.	القيم المفيدة لعمل المنظمات	40
4.	تحليل استراتيجي لبيئة افتراضية لمنظمة المعرفة الإلكترونية	43
5.	قوائم الاختبار	158
6.	مسار تطور أجيال شبكات الاتصالات اللاسلكية	170
7.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	180
8.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	181
9.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور	182
10.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور	183
11.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور	184
12.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور	185
13.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع والدرجة الكلية للمحور	186
14.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن والدرجة الكلية للمحور	187
15.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع والدرجة الكلية للمحور	188
16.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور العاشر والدرجة الكلية للمحور	189
17.	معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	190
18.	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	191
19.	توزيع أفراد العينة حسب تصنيف المنظمة والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة	192
20.	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور الأول	199
21.	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور الثاني	200
22.	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور الثالث	201
23.	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور الرابع	202

203	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور الخامس	24.
204	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور السادس	25.
205	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور السابع	26.
206	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور الثامن	27.
207	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور التاسع	28.
209	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية للمحور العاشر	29.
223	التحليل البيئي الاستراتيجي من واقع الدراسة الميدانية	30.
236	نموذج رقابة ومتابعة تنفيذ الخطة	31.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	م
34	الإدارة الاستراتيجية	1.
46	الاستراتيجيات حسب مستوى الأعمال	2.
49	المدى الاستراتيجي	3.
57	خصائص تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات المعرفة الإلكترونية	4.
68	الهيكل التنظيمي لمكتبة الملك فهد الوطنية	5.
73	الهيكل التنظيمي لمكتبة الإسكندرية	6.
81	الهيكل التنظيمي لعمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد لجامعة الملك عبد العزيز	7.
89	الهيكل التنظيمي للمعهد الكوري للتنمية	8.
95	الهيكل التنظيمي لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية	9.
101	الهيكل التنظيمي لمعهد التخطيط القومي	10.
111	متطلبات التطوير التنظيمي	11.
112	محددات تصنيف المنظمات	12.
115	أنواع المنظمات وفق مفهوم المعرفة	13.
119	المكونات الوظيفية لمنهجية حل المشكلات	14.

124	15. ركائز تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
126	16. أبعاد تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
132	17. بدائل استراتيجيات التطوير
133	18. أدوات تطوير منظمات المعرفة الإلكترونية
136	19. أبعاد الثقافة التنظيمية
137	20. مراحل إدارة التغيير التنظيمي
144	21. العلوم والتخصصات المرتبطة بإدارة المعرفة
150	22. عمليات إدارة المعرفة
157	23. الأشكال المعيارية لخرائط التدفق
159	24. مخطط باريتو
160	25. المدرج التكراري
161	26. مخطط السبب والنتيجة
162	27. مخطط التبعر
163	28. خرائط المراقبة
171	29. سرعات شبكات أجيال الاتصالات اللاسلكية
173	30. أهداف شبكات الجيل الخامس للاتصالات اللاسلكية
175	31. بعض القطاعات التي يشملها إنترنت الأشياء
230	32. الهيكل التنظيمي لإدارة منظمات المعرفة الإلكترونية
232	33. هيكل مهام منظمات المعرفة الإلكترونية

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملاحق	م
275	الاستبانة في صورتها النهائية	1.
287	عينة الدراسة	2.