

أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية

The impact of knowledge management on management decision-making in Libyan universities

د. أحمد محمد أحمد¹ ، د. عائشة الهادي محمد أبو عبد الله²

¹ عضو هيئة تدريس بجامعة الزنتان - ليبيا - AhmedAtea722@gmail.com

² عضو هيئة تدريس بالمركز العالي للعلوم - ليبيا - aishahadei6@gmail.com

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر الموظفين، من مدراء وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات والبالغ عددهم (100) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثان اعتمد أسلوب المسح الشامل فقام الباحثان بتوزيع (100)، واستردت (87) استمارة صالحة للتحليل، طبقت عليها الدراسة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss ، أهم نتائج الدراسة: أظهرت دراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر (32.6%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخلق المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، فقد بلغت نسبة الأثر (11%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر (7.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات الإدارية.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of knowledge management on administrative decision-making at the University of Tripoli from the point of view of employees. From the directors, deans and heads of departments in the university and colleges administration, who are (100) singles, and given the small size of the study community, the researchers adopted a comprehensive survey method so the researchers distributed (100), and retrieved (87) a form suitable for analysis. The study applied to it .spss statistical using the statistical packages program, the most important results of the study: A study showed a statistically significant impact of knowledge management with its dimensions on administrative decision-making, where the impact rate reached (32.6%) Unless affecting another effect, B The study concludes that there is a statistically significant effect of creating knowledge on administrative decision-making, the impact rate (11%) Unless influencing another influencer. The study showed that there is a statistically significant effect of gaining knowledge on administrative decision-making, as the impact rate reached (7.8%) unless another influencer affected.

Key words: knowledge - knowledge management - management decision-making.

المؤلف المرسل: عائشة الهادي محمد أبو عبد الله، الإيميل: aishahadei6@gmail.com

1- المقدمة:

ستتناول هذه الدراسة موضوع (أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة طرابلس، من حيث تمكين المنظمات اعتماد سلاح إدارة المعرفة ، وأثرها في عملية اتخاذ القرارات بشكل مخطط وموجه، لتحقيق أهدافها والاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحدياتها المستمرة، وهذا ما حفز الباحثان إلى تناول هذا الموضوع الحيوي في جوانبه المتعدد، للتوصل إلى رؤيا موضوعية تتيح للمؤسسة قيد الدراسة تفعيل العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات، والعمل على استثمار وتوظيف موجوداتها المعرفية ،لرفع من مستوى عملية اتخاذ القرارات، من خلال الإشكالية التي تتناولها الباحثان، حيث برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر بموضوع إدارة المعرفة، والحرص على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقل هذا الاهتمام والحرص عند المجتمعات النامية بشكل عام، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي لهذا المصطلح، كما أن هذا الموضوع لم ينل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي، لا سيما المؤسسات الحكومية مجتمع الدراسة) وبالتحديد جامعة طرابلس،(عينة الدراسة) بشكل خاص، إذ لا زالت هذه المؤسسات " تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات، المتمثلة في تحديد المشكلة، ووضع بدائل لحلها واختيار البديل الأنسب، ثم تنفيذ البديل الذي تم اختياره ، ووصولاً إلى استخدام عمليات إدارة المعرفة (جاسم، 2006:56) وتركز هذه الدراسة على التوجه الحديث لعلم الإدارة نحو (إدارة المعرفة) حيث إن نجاح المؤسسات يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة ،وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها.

- مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا انه ثبت أن بالإمكان تطبيقه في المؤسسات التعليمية، (دراسة تطبيقية في إدارة المعرفة في الجامعات الليبية جامعة طرابلس نموذج لها)، إن الجامعات الليبية تعاني من العديد من المشاكل التي لها علاقة بالمعرفة تتمثل في، عدم وجود ثقافة أداء الأعمال كأعضاء فريق عمل متعاونين مع زملائهم (عبد الإله، 2006:12)، ومشاكل المشاركة في اتخاذ القرارات حيث إن الإدارة العليا تتخذ القرارات دون الرجوع للعاملين في المستويات الأخرى وعدم أخذ التقارير المقدمة من قبلهم بعين الاعتبار (عمار، 2006:23)، وقلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارات الجامعات الليبية (وهبة، 2008:26) وعدم اهتمام وتشجيع إدارات الجامعات على العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس لمختلف المستويات الإدارية.

ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحثان مع رؤساء بعض الأقسام بالجامعة وبعض عمداء الكليات بالجامعة؛ مقابلة شخصية: جامعة طرابلس، اسم الشخص الذي تمت مقابلته، عميد كلية العلوم، بتاريخ 25 / 8 / 2019 - مقابلة شخصية: جامعة طرابلس، عميد كلية الآداب، بتاريخ 28 / 8 / 2019.

توصلت إلى أن هناك قصوراً واضحاً في اكتساب وتوثيق ونقل المعرفة وفي تطبيقها الأمر الذي نتج عنه خللاً واضحاً في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

- فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوثيق المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بجامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف العام التالي: التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

* التعرف على أثر إيجاد اكتساب المعرفة وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس.

* التعرف على أثر توثيق المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس.

- أهمية الدراسة:

➤ يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مواجهة العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه البحث التعليمي في الجامعات الليبية والتي تؤثر على كفاءته وفعاليته في إدارة المعرفة؛
➤ يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين الذين يودون التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية، كما وانها قد تشكل نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- ❖ **المعرفة:** عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معني للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها " (عبد الستار العلي، 2009 : 27).
- ❖ **إدارة المعرفة:** هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، والاستفادة من الخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (ياسين، 2000: 12).
- ❖ **ويعرف القرار:** على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضوع القرار (الشرقاوي، 1977: 130).

2- الدراسات السابقة:

تناول الكثير من المهتمين والباحثين في مجال الإدارة العديد من الدراسات الخاصة بموضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية وربطها بالكثير من المتغيرات، ومن هذه الدراسات ما يلي:

2-1- الدراسات العربية:

- دراسة زينب غاغا (2015) بعنوان: " مدي استخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية مطبقة على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز)، هدفت هذه الدراسة إلى: فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني في الشركة قيد الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة المعرفة الصريحة وبين تميز الأداء المؤسسي، فكلما زاد استخدام أساليب إدارة المعرفة الصريحة أدى إلى تميز في الأداء المؤسسي، ووجود علاقة طردية بين أساليب إدارة المعرفة الضمنية وبين تميز الأداء المؤسسي فكلما زادت الاستفادة من الأساليب الضمنية لإدارة المعرفة زاد تميز الأداء المؤسسي.

- **دراسة السليمي (2016)** بعنوان: واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية، هدفت هذه الدراسة إلى: تقويم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أشارت نتائج الدراسة إلى عدم التوظيف الأمثل لإدارة المعرفة في العمل الإداري شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى، كما أشارت إلى ضعف قدرات شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية بجامعة أم القرى في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود بعض المشكلات التي تحول تطبيق إدارة المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية بجامعة أم القرى والتي أبرزها الافتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة، وضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، وضعف الأنفاق على العمل الإداري بشكل عام، وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية.

- **دراسة ريم المغيربي (2017-2018)** بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية بوزارة المالية بالدولة الليبية) "، هدفت هذه الدراسة إلى: بيان ما إذا كان هناك وجود لعلاقة بين إدارة المعرفة كعمليات، واتخاذ القرارات بالمؤسسات قيد الدراسة، أما عينة الدراسة كان عددها (365)، ومن أهم نتائج الدراسة: إن كافة المؤسسات التي تناولتها الدراسة، تمارس ضمن إدارتها عمليات إدارة المعرفة بمستوى عام متوسط، وأن ممارسة المؤسسات قيد الدراسة لعمليات إدارة المعرفة، يساهم وبشكل مرتفع في عمليات اتخاذ القرارات .

- **دراسة محمد (2013)** بعنوان: " واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية) "، هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار، وأظهرت نتائج الدراسة: إن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني وبنسبة 80 من % ، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الجزائرية تعزى لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار لدى هيئة التدريس .

- **دراسة عبد السلام عبد الجواد (2014)** بعنوان: القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على الجامعات والمعاهد العليا في مدينة درنة، كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار، هدفت هذه الدراسة إلى: قياس حجم المشاركة في اتخاذ القرارات لرؤساء الأقسام العلمية لبعض كليات جامعة درنة والمعهد العالي للمهن الشاملة، وكلية إعداد المعلمين، والمركز العالي للتقنية الطبية بموجب مقياس المشاركة باتخاذ القرارات، وتشخيص النمط القيادي لعمداء بعض كليات جامعة درن، ومعهد المهن الشاملة، وكلية إعداد المعلمين، والمركز العالي للتقنية الطبية بموجب النموذج الموضح

في الجزء النظري من الدراسة، موجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، ومن أهم نتائج الدراسة: يلاحظ انخفاض نسبة إشغال الإناث للمناصب القيادية في التعليم العالي بمدينة درنة لاسيما أن البحث قد غطى غالبية الأقسام العلمية التابعة للكليات بالجامعة والمعهد العالي للمهن الشاملة والمركز العالي للتقنية الطبية وكلية إعداد المعلمين .

- **دراسة الهيملي (2016)** بعنوان: مدى اهتمام المنظمات الصحية المحلية العامة بتوفير (تطبيق) أبعاد الجودة (النوعية) في الخدمات الصحية التي تقدمها من وجهة نظر المستفيدين بمدينة طرابلس بالتطبيق على مركز طرابلس الطبي، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مستوى توافر (تطبيق) المنظمة الصحية المحلية قيد الدراسة لأبعاد الجودة وبين مستوى جودة الخدمات الصحية للمستفيدين الليبيين، وأظهرت نتائج الدراسة: أنه لا تتوافر أبعاد الجودة في الخدمات الصحية التي يقدمها مركز طرابلس الطبي من وجهة نظر المستفيدين الليبيين وهي: الاعتمادية، الاستجابة، التأكيد، الكياسة، اللطف، فيما يتوفر بعد الملموسية إلى حد ما.

2-2- الدراسات الأجنبية:

- **دراسة تادرس وآخرون 2013 Tadros et al** : هدفت الدراسة التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية في الجامعات الأردنية العامة، تكون مجتمع الدراسة من (409) هم من اعضاء هيئة التدريس في كليات التربية وقد تم اختيارهم وفقا لأسلوب العينة العشوائية الطبقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى تطوير الموارد البشرية الأكاديمية في الكليات قيد الدراسة كان بنسبة متوسطة، كما اظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية.

- **دراسة الشامل - ماتشوكا (2014 Mass-Machuca)**: هدفت التعرف على دور القيادة في عملية تطبيق إدارة المعرفة والتعلم خصوصا في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص (المؤسسات التعليمية، مؤسسات البحث العلمي، ومؤسسات الخدمات الاستشارية)، وقد تم توزيع استبانة البحث على (110) مدراء مشاريع لإدارة المعرفة يعملون في 23 شركة تعمل في مجال الاستشارات في منطقة كاتلونيا في اسبانيا حيث تم استرجاع (100) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة: إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة، كما اظهرت النتائج أن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية والصدق والتي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة وبالتالي اعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير والابتكار .

تأسيساً على ما تقدم ومن خلال الدراسات السابقة، يتضح بأن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة، حيث تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية وربطها بمتغيرات مختلفة، إضافة إلى أنها قد أجريت في بيئة مختلفة عن بعضها واختلافها أيضاً في المجال التطبيقي.

ومن جانب آخر، فقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في اعتماد المقاييس الجاهزة والمحكمة المتمثلة بالاستبانة وملائمتها بما يخدم أسلوب هذه الدراسة، والتعرف على المنهجية التي سارت عليها الدراسات السابقة، إضافة إلى الاطلاع على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات. وتأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس، استناداً على النماذج التي تم الإشارة إليها في هذه الدراسة. وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

3- الإطار النظري للدراسة:

3-1- تعريف إدارة المعرفة:

هي: عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أم في قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة (الزيادات، 2008، 33).

هرمية المعرفة (عملية الارتقاء المعرفي): قبل البدء في توضيح تعريف بالمعرفة من مختلف جوانبها لابد من التعرف على هرمية المعرفة فهي نتائج لمجموعة من العناصر التالية: البيانات - المعلومات - القدرات - الاتجاهات .

➤ البيانات: بأنها حقائق خام غير منظمة ليس لها معنى، تحتاج إلى تنظيم ومعالجة، لتحويلها إلى معلومات ذات معنى، مثال ذلك: قائمة تحتوي على علامات الطلاب (تورين، 2005، 45)، أما (فاروق، 2014، 15) فيشير إلى مفهوم البيانات مبدئياً بأنها ليست بذات معنى دون ارتباطها بمجال أو زمان، أي أنها خالية من السياق (Out of Context)، وبما أنها خالية من السياق فإنها لا ترتبط بعلاقة معنوية مع أي شيء آخر.

➤ المعلومات: " بأنها بيانات تم معالجتها وتنظيمها بحيث يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معينة، مثال ذلك: عندما يتم إضافة أسماء الطلاب إلى قائمة درجاتهم أو عندما يتم معالجة هذه البيانات إحصائياً لحساب الوسط الحسابي أو نسبة النجاح تصبح معلومة، إذا يمكن القول أنه يمكن الحصول على المعلومات من خلال معالجة البيانات (ليونارد وستينساير، 1998، 112).

➤ القدرات: وهي إحدى العناصر الأساسية للمعرفة وتتمثل في إمكانية استخلاص المعلومات من البيانات التي تم الاستحواذ عليها، وقد منح الله عز وجل الإنسان قدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل المعلومات وتفسيرها واتخاذ موقف معين بناء على ما يتوفر لهم من معلومات.

الجدول رقم (1): الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

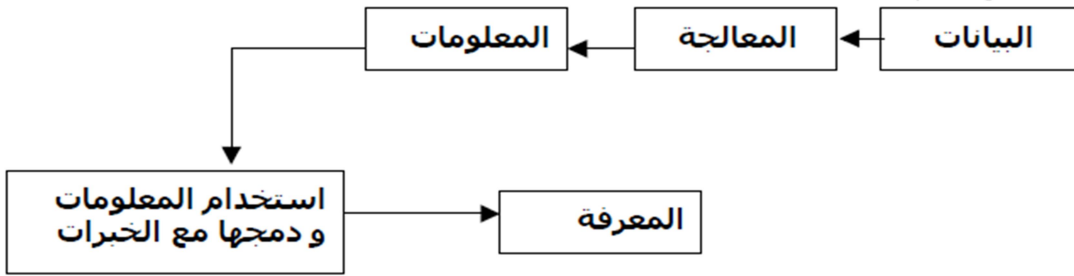
البيانات	المعلومات	المعرفة
يمكن نقلها بسهولة وتقاسمها	متوسطة النقل وتقاسم	صعبة النقل وتقاسم
كبيرة الحجم	متوسطة الحجم	صغيرة الحجم
حقائق ذات معنى وغير مترابطة	حقائق ذات معني ومترابطة	عالية الترابط
عادة صريحة	دائماً صريحة	ضمنية وصريحة
تحتاج إلى معالجة بشكل كبير وخاصة التقنية	تحتاج معالجة بشرية وتقنية	تحتاج إلى معالجة بشرية في أغلب الأحيان
لا تستخدم في اتخاذ القرار	يمكن إن تستخدم في اتخاذ القرار	تستخدم في اتخاذ القرار بشكل كبير
سهوله الحصول عليها من الحاسوب	سهوله الحصول عليها من الحاسوب	صعوبة الحصول عليها من الحاسوب لارتباطها بالجانب الإنساني

3-2- العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، هنا يمكن بالرسم التالي: (العلواني، 2009، 309).

الشكل رقم (1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

توضيح بالرسم علاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: حسن العلواني (2009): إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية. قسم الإدارة العاملة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص 309 .

نستخلص من الشكل السابق أن العلاقة بين البيانات والمعلومات والدمج بينهم بخلق المعرفة جديدة تضاف بدورها إلى المعرفة القائمة.

3-3- أهمية إدارة المعرفة:

- على مستوى الفرد في المنظمة:

➤ تقدم فرصة للعاملين بالمنظمة للرفع من مستوى مهاراتهم وخبراتهم من خلال التقاسم للمعرفة داخل فرق العمل.

➤ وتحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (طالب، 2009: 73)؛

➤ الرفع من مستوى التعلم والتعاون ومستوى الأداء الوظيفي بين العاملين.

- على مستوى المنظمة :

➤ تمكن إدارة المعرفة منظمات الأعمال من تخفيض التكاليف وتبسيط إجراءات العمل (درويش، 2006: 7).

➤ تحسين أداء المنظمة من خلال الرفع من مستوى الإنتاجية والجودة (العمرى، 2008: 198).

➤ وتمكن المنظمة من وضع سياسات ونظام واضح لإنجاز الأعمال (درويش، 2006: 6).

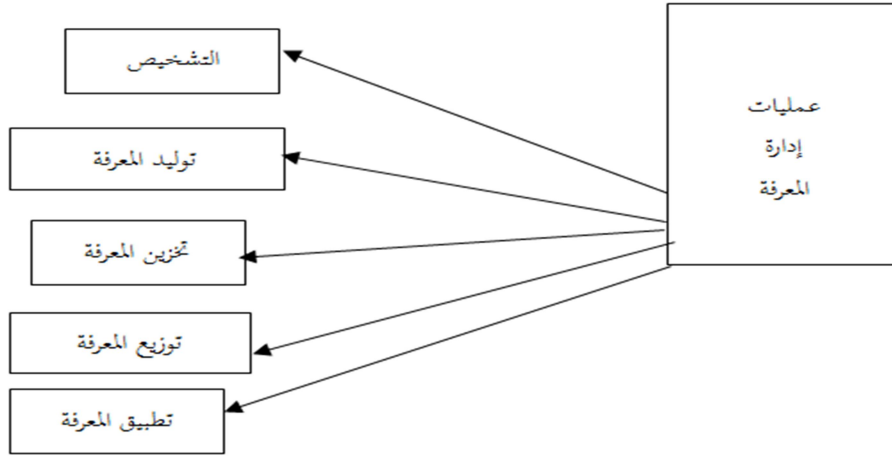
3-4- عمليات إدارة المعرفة:

ويشير الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، في حين أن عمليات إدارة المعرفة يراها (حريم، 2009: 16) بأنها النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء

المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة.

- ☞ **توليد المعرفة:** تعنى "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة؛
- ☞ **تخزين المعرفة:** عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والدراسة والوصول والاسترجاع والمكان (الزطمة، 2011: 5)؛
- ☞ **تطبيق المعرفة:** هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة.

الشكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، 2007.

نلاحظ من الشكل السابق أن عمليات إدارة المعرفة يراها حريم حسين أنها النشاطات والعمليات المتعلقة ببناء المعرفة والمحافظة عليها.

3-5- مفهوم القرارات الإدارية:

ترتبط القرارات ارتباطاً مباشراً بحياتنا اليومية بغض النظر عن بساطتها أو تعقيدها كأفراد وجماعات ومنظمات حيث أن عملية اتخاذ القرارات باتت تسيطر على أغلب الأنشطة اليومية التي يمارسها الفرد في سبيل مجارة متطلبات الحياة وعلى كافة المستويات، وعلى مستوى الجماعات وتنظيماً للعلاقات فيما بينهم وانتهاء بالمنظمات الإدارية كونها تشكل أهم المقومات الرئيسية في إنجاح هذه المنظمات وتسيير دقة العمل فيها حيث تزداد أهمية القرارات باعتبارها إحدى الوظائف المستمرة في العمل الإداري والمحور الرئيسي الفعال في دراسة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة، هذا بالإضافة إلي دورها في تحليل السلوك الوظيفي في المنظمات الإدارية الأمر الذي يدفع العديد من كتاب الإدارة للقول أن اتخاذ القرارات هي صلب الإدارة (معهد الإداري، 1992: 2) . كما يعرف القرار الإداري: أيضا على أنه: الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من البدائل المتاحة (مهدي ، 1995 :36)، والقرار: في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين واختيار الحل الأمثل من بينها (الهوري، 1993: 22)، ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيمتها السياسية في تحقيق أهداف منظمة الأعمال (الشماع، 2000: 203) القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار انسب بديل بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل (السالم، 2000: 125)؛ إن القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خالف ويعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف المنظمة (الشماع، 1989: 20)، تعني كلمة قرار: فصل أو حكم في مسألة أو خلاف (ياغي، 1993: 85).

كما عرف اتخاذ القرارات: بأنها عمل فكري وموضوعي يسعى إلي اختيار البديل " الحل الأنسب من بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (عمر، 1997: 210). عرف اتخاذ القرارات أيضاً بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وتتطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر، ذلك لأنه إذا لم يوجد إلا بديل فليس هناك من قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بدائل، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، وإذا لم يكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ قرار .

3-6- أنواع القرارات الادارية:

وهناك تصنيفات للقرارات الإدارية وفقاً للمعيار المستخدم نذكر منها:

أ- **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** يقصد بالقرارات المبرمجة كما يقول (حنفي، 1993: 5): تلك القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً، وحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير؛ ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح الإجازات أو إرسال الطلبات إلى مورد ما ... وهكذا، حيث توضح سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها، أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة

زمنية غير متكررة أو في ظروف غير مشاة؛ لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كافٍ من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) أو قرارات الاندماج أو التوسع، والملاحظ هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي، وقيادة المنظمة (لمستويات الإدارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسته وتحليله ومن ثم اتخاذه؛ لأن هذا القرار أساساً مرتبط بمستقبل المنظمة وتبذل المنظمات جهداً كبيراً لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها واتخاذها وتنفيذها.

الجدول رقم (2): الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

الخاصية	القرارات المبرمجة	الخاصية	القرارات غير المبرمجة
1	روتينية ومتكررة	1	غير متكررة أو روتينية (رتبية)
2	الظروف مستقرة وثابتة نسبياً	2	لظروف فيها متغيرة وغير مستقرة أو ثابتة
3	البيانات تنتم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد	3	البيانات غير مؤكدة نسبياً
4	الوقت والجهد المطلوب محدود	4	الوقت والجهد المبذولة فيها كبيرة نسبياً
5	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية	5	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا
6	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا	6	غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب
7	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة	7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة

المصدر: خليل حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.

ب- **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:** القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تسير في إطارها، ومن ثم يمكن تحويل (تفويض) شخص لاتخاذها؛ أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل؛ وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات (سويلم، 2008: 7).

ج- **القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها:** وتنقسم إلى ثلاث حالات؛ إما في حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد. وذلك حسب الشكل (3) ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة؛ وعليه ما هو يسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن منها.

فهي تختص بالقرارات الوظيفية، التي تتدرج في مجالاتها الوظيفية؛ أي في الإنتاج، التسويق، التمويل أو الموارد البشرية، وعلى كل مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة مجاله في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة (أحمد، 1999: 27).

أما الإدارة المباشرة فتختص بالقرارات التشغيلية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الاستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، وتتسم بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها من الإدارة الوسطى وذلك بإصدار التوجيهات والقرارات التفصيلية عن كيفية وموعد ومكان التنفيذ للقائمين بذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف والرقابة على العمليات وتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية، وبما أن الإدارة المباشرة هي المسؤولة عن تنفيذ العمليات، فإن قراراتها تتميز بالتفصيل وكذا بالكثر، فهناك من الخبراء من يقدرها بـ 90% من مجموع القرارات المتخذة بالمنظمة (سويلم، 2008: 90).

4- الإطار العملي للدراسة:

للوصول لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز الدراسة، وعلى تحصيل مستلزماته من البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

4-1- طريقة جمع وتحليل البيانات:

أ. جمع البيانات: تم توزيع الاستبانة المستخدمة على مجتمع الدراسة والمتمثلة في مدراء وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات بالجامعة بغية جمع البيانات الأولية للدراسة، وتتكون الاستبانة من الجزء الأول: معلومات عامة عن المبحوثين والتي تتمثل: الجنس، المؤهل العلمي، الوظائف الحالية ومدة الخبرة، أما الجزء الثاني: فتم تخصيصه للمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة وتكون من خلق المعرفة: وتكون هذا المحور من (7) فقرات. اكتساب المعرفة: وتكون هذا المحور من (9) فقرات. توثيق المعرفة: وتكون المحور من (7) فقرات. نقل المعرفة: وتكون المحور من (4) فقرات. تطبيق المعرفة: وتكون المحور من (9) نقاط. أما الجزء الثالث أيضاً تم تخصيصه للمتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) وتكون من: تحديد المشكلة وتشخيصها: وتكون المحور من (4) فقرات. جمع البيانات والمعلومات: وتكون المحور من (3) فقرات. تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: وتكون المحور من (3) فقرات. اختيار البديل المناسب: وتكون المحور من (4) فقرات. اتخاذ القرار: وتكون المحور من (5) فقرات. دور الإدارة العليا بالجامعة: وتكون المحور من (3) فقرات. خصائص البيئة التنظيمية للجامعة: وتكون المحور من (3) فقرات. نمط الإدارة السائد في الجامعة (المركزية واللامركزية): وتكون المحور من (3) فقرات. نقل التكنولوجيا واستخدامها: وتكون المحور من (4) فقرات.

فقرات. المشاركة: وتكون المحور من (4) فقرات. وتكون إجمالي الاستبيان من (72) فقرة، ما عدا البيانات الشخصية. وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس " ليكرت الخماسي "، حيث وزعت الإجابات بمنح إجابة موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة فقط، وهو ما يوضحه الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم (03): طول خلايا المقياس

المتوسط	اتجاه الإجابة
1.79 - 1	غير موافق بشدة
2.59 - 1.8	غير موافق
3.39 - 2.6	محايد
4.19 - 3.4	موافق
5 - 4.2	موافق بشدة

يبين الجدول السابق اتجاه الاجابة لإجابات أفراد العينة وهو ما يعرف باتجاه الاجابة فاذا كان متوسط إجابات أفراد العينة يساوي 1 - 1.79 حول محور من محاور الاستبيان فيعني هذا أن إجابات تكون غير موافق بشدة، وإذا كان المتوسط يساوي 1.8 - 2.59 غير موافق، وإذا كان المتوسط يساوي 2.6 - 3.39 محايد، وإذا كان المتوسط يساوي 3.4 - 4.19 موافق، وإذا كان المتوسط يساوي 4.2 - 5 موافق بشدة .

ب - بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من مدرء وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات والبالغ عددهم (100) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ، فإن الباحثان اعتمد أسلوب المسح الشامل فقام الباحثان بتوزيع (100)، واستردت (87) استمارة صالحة للتحليل.

4-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل النتائج:

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يُعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة (اوما سيكاران، 2003، 24)، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي

تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم ، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير ، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا ، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي ، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث ، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر ، ومن أهم هذه المقاييس ، مقاييس النزعة المركزية والتشتت ، وقد تم استخدام الآتي :

✓ **التوزيعات التكرارية:** لتحديد عدد التكرارات ، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة ، منسوبا إلى إجمالي التكرارات ، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة .

✓ **المتوسط الحسابي:** يستعمل لتحديد درجة تركز إجابات الباحثين عن كل محور ، حول درجات المقياس ، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة .

✓ **المتوسط الحسابي:** المرشح ، لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي .

✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي .

✓ **اختبار تي (One Sample T – test):** لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط استجابة أفراد العينة ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي .

✓ **معامل الارتباط:** لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان ، ولحساب قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

✓ **تحليل تباين الانحدار:** لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

4-3- صدق أداة الدراسة:

الصدق أهم خاصية من خواص القياس ، ويعني درجة المقياس في تحديد ما وضع لقياسه وتم ذلك من خلال الآتي :

أ- **صدق المحكمين:** يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها ، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها . وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين في تخصصات علمية متعددة في مجالات الإدارة الأعمال والإحصاء لأخذ آرائهم وملاحظاتهم فيما يتعلق بفقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها للأبعاد أو المتغيرات التي تقيسها ، وقد تم تعديل وتطوير الدراسة وفرضياتها ، وجرى

تنقيح فقرات الاستبانة وإعادة صياغتها لتسهيل الاستجابات عليها من قبل أفراد العينة، والإبقاء على العبارات التي لا تحتاج إلى تعديل.

ب- **صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة:** صدق الاتساق الداخلي هو الصدق الذي يعبر عنه معامل الارتباط المصحح، ويهدف إلى قياس أهمية كل فقرة من فقرات المحور، ويمكن حساب صدق الاتساق البنائي عن طريق معامل الارتباط بين كل فقرة وإجمالي المحور الذي تنتمي إليه، وبين كل محور وإجمالي الاستبيان، والجدول رقم (04) يوضح النتائج.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
خلق المعرفة	7	0.331	0.002
اكتساب المعرفة	9	0.279	0.009
توثيق المعرفة	7	0.449	0.000
نقل المعرفة	4	0.436	0.000
تطبيق المعرفة	9	0.454	0.000
تحديد المشكلة وتشخيصها	4	0.489	0.000
جمع البيانات والمعلومات	3	0.418	0.000
تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	3	0.668	0.000
اختيار البديل المناسب	4	0.705	0.000
اتخاذ القرار	5	0.863	0.000
1 دور الإدارة العليا بالجامعة	3	0.704	0.000
2 خصائص البيئة التنظيمية للجامعة	3	0.718	0.000
3 نمط الإدارة السائد في الجامعة (المركزية واللامركزية)	3	0.747	0.000
4 نقل التكنولوجيا واستخدامها	4	0.617	0.000
5 المشاركة	4	0.603	0.000

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 .

4-4- الثبات:

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

- معامل (ألفا) للاتساق الداخلي:

تشير خاصية الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداء على نفس الأفراد، فالثبات يحدد الدقة التي تقيس بها أداة الدراسة، ولتعذر إجراء طريقة (إعادة الاختبار) على عينة الدراسة للحصول على تحليل ثبات الأداة، فقد تم حساب بواسطة معامل ألفا، حيث إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة (Uma) (Sekaran، 2003، 311) ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات الاستبيان البالغ عددها (87) استمارة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (05) التالي:

الجدول رقم (05): معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	خلق المعرفة	7	0.871
2	اكتساب المعرفة	9	0.744
3	توثيق المعرفة	7	0.836
4	نقل المعرفة	4	0.801
5	تطبيق المعرفة	9	0.789
6	تحديد المشكلة وتشخيصها	4	0.773
7	جمع البيانات والمعلومات	3	0.902
8	تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	3	0.848
9	اختيار البديل المناسب	4	0.922
10	اتخاذ القرار	5	0.928
11	دور الإدارة العليا بالجامعة	3	0.854

0.747	3	خصائص البيئة التنظيمية للجامعة	12
0.824	3	نمط الإدارة السائد في الجامعة (المركزية واللامركزية)	13
0.863	4	نقل التكنولوجيا واستخدامها	14
0.924	4	المشاركة	15
0.788	72	إجمالي الاستبانة	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن خلق المعرفة احتوى على (7) فقرات وكان معامل الفا لهذا المحور 0.871 في حين بلغ معامل الفا لمحور اكتساب المعرفة 0.744 في حين بلغ معامل الفا لمحور توثيق المعرفة 0.836، في حين بلغ معامل الفا لمحور نقل المعرفة 0.801 في حين بلغ معامل الفا لمحور تطبيق المعرفة 0.789 في حين بلغ معامل الفا لمحور تحديد المشكلة وتشخيصها 0.773 في حين بلغ معامل الفا لمحور جمع البيانات والمعلومات 0.902 في حين بلغ معامل الفا لمحور تحديد البدائل المتاحة وتقويمها 0.848 في حين بلغ معامل الفا لمحور اختيار البديل المناسب 0.922 في حين بلغ معامل الفا لمحور اتخاذ القرار 0.928 في حين بلغ معامل الفا لمحور دور الإدارة العليا بالجامعة 0.854 في حين بلغ معامل الفا لمحور خصائص البيئة التنظيمية للجامعة 0.747 في حين بلغ معامل الفا لمحور نمط الإدارة السائد في الجامعة (المركزية واللامركزية) 0.824 في حين بلغ معامل الفا لمحور نقل التكنولوجيا واستخدامها 0.863، وبالتالي فإن إجمال الاستبانة 0.788، وهو أكبر من 0.6 ويمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى نتائج أكثر إيجابية ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

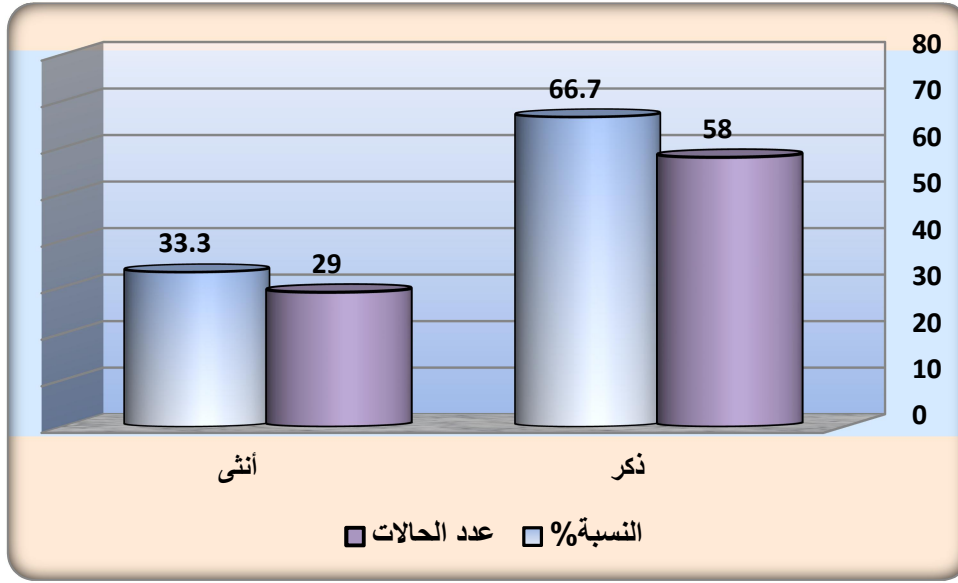
4-5- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

أ. النوع:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	عدد الحالات	النسبة %
ذكر	58	66.7
أنثى	29	33.3
المجموع	87	100.0

الشكل (4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



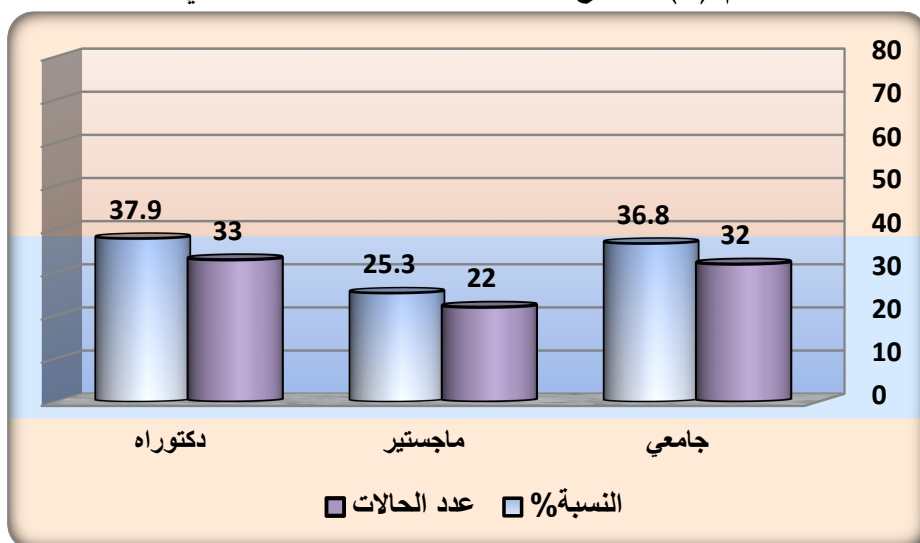
أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) أن (58) مبحوثاً وما نسبته (66.7%) كانوا من الذكور و(29) مبحوثاً وما نسبته (33.3%) من الإناث، وهذا يبين طبيعة المجتمع الذي يؤكد على إن المرأة ما زالت لم تأخذ نصيبها الكامل حتى في المؤسسات الأكاديمية.
ب. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	عدد الحالات	النسبة (%)
جامعي	32	36.8
ماجستير	22	25.3
دكتوراه	33	37.9
المجموع	87	100.0

بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن (32) مبحوثاً وما نسبته (36.8%) كانوا من حملة المؤهلات الجامعية و(22) مبحوثاً وما نسبته (25.3%) يحملون المؤهلات الماجستير و (33) مبحوثاً وما نسبته (37.9%) يحملون المؤهلات الدقيقة "الدكتوراه"، وهذا يشير إلى إن أفراد العينة بإمكانهم التعامل مع أداة الدراسة بسهولة وإثراء البحث بالبيانات العلمية الدقيقة.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

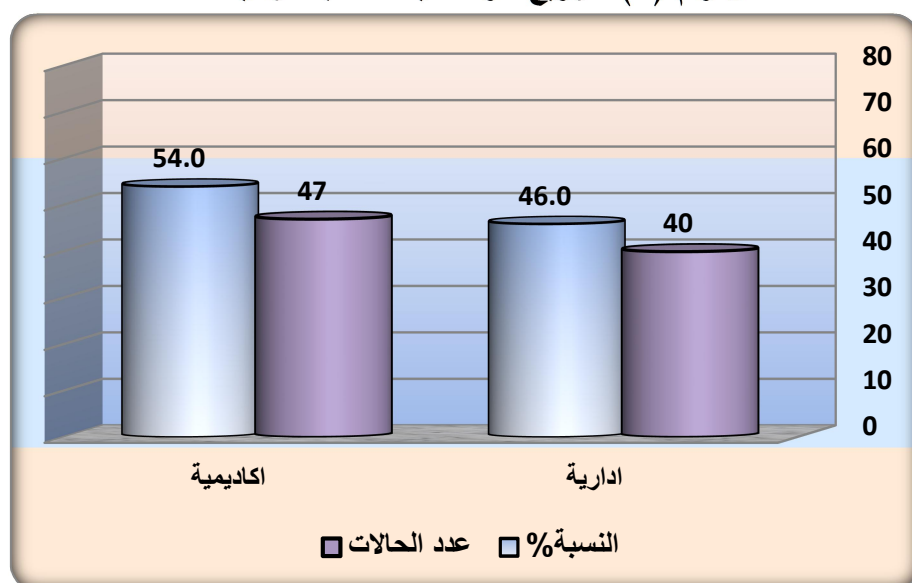


ج. الوظيفة الحالية :

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم الحالية

الوظيفة الحالية	عدد الحالات	النسبة %
إدارية	40	46
أكاديمية	47	54
المجموع	87	100.0

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



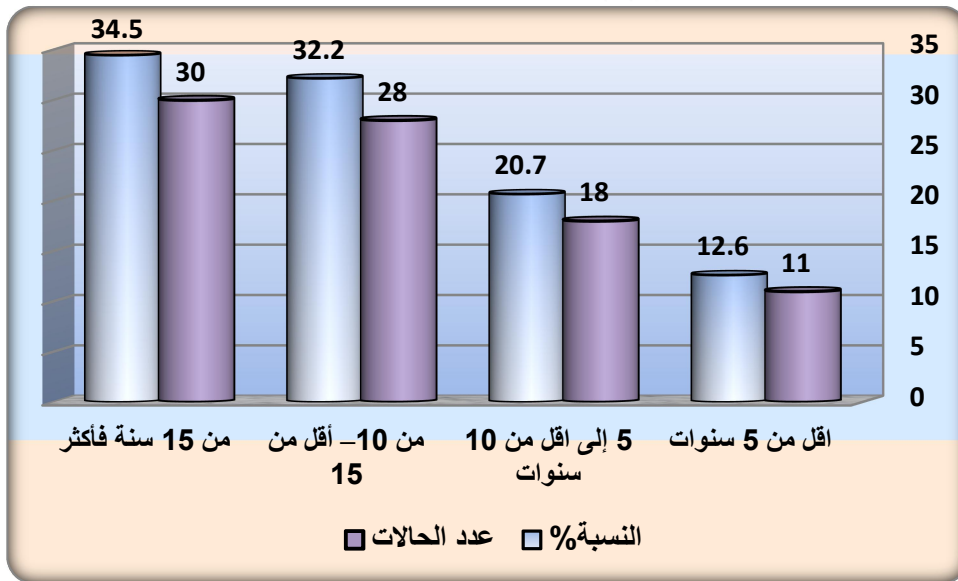
كشفت النتائج في الجدول رقم (8) أن (40) مبحوثاً وما نسبته (46%) كانوا من الإداريين و(47) مبحوثاً وما نسبته (54%) من الأكاديميين، وهذا يؤكد على إن البيانات المتحصل عليها تنوعت مصادرها من الجانب الإداري والجانب الأكاديمي بالجامعة .

د. سنوات الخبرة:

الجدول (09) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	عدد الحالات	سنوات الخبرة
12.6	11	أقل من 5 سنوات
20.7	18	5 إلى أقل من 10 سنوات
32.2	28	10 إلى أقل من 15 سنة
34.5	30	15 سنة فأكثر
100.0	87	المجموع

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



بينت النتائج في الجدول رقم (09) أن (11) مبحوثاً وما نسبته (12.6%) كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(18) مبحوثاً وما نسبته (20.7%) تراوحت خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنة و(28) مبحوثين وما نسبته (32.2%) كانت خبرتهم 10 إلى أقل من 15 سنة و(30) مبحوثاً وما نسبته (34.5%) كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر، وتشير إلى إن النسب العليا كانت لفئات الخبرة

الواسعة من 10 فأكثر وهذا يؤكد على الثقة في البيانات المتحصل عليها والتي تنم عن خبرة وتمرس عالي لأفراد العينة في العمل الأكاديمي والإداري.

وبذلك فإن البيانات الشخصية تعتبر مؤشرات إيجابية تسهم في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة لما فيها من تنوع في الجنس، المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والوظائف الحالية.

5- النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. بينت الدراسة إن مستوى خلق المعرفة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.63) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعود الانخفاض إلى عدم عقد الجامعة الاجتماعات التي يتم من خلالها طرح وجهات النظر والأفكار المتعددة للتعامل مع مشاكل العمل غير الروتينية بهدف الخروج بحل نهائي، مع عدم وجود وظائف خاصة بتطبيق نظام إدارة المعرفة بالهيكل التنظيمي للجامعة.

2. أظهرت الدراسة إن مستوى اكتساب المعرفة كان متوسطاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.93) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعزى ذلك إلى تنفيذ الجامعة المحدود للدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وحلقات النقاش وورش العمل لموظفيها بهدف تنمية مهاراتهم الإدارية والمعرفية، إضافة إلى تعاون الجامعة المحدود مع جامعات ومراكز بحثية داخل ليبيا وخارجها من أجل تطوير نظم إدارة المعرفة، مع الاهتمام المحدود للجامعة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.

3. أوضحت الدراسة إن مستوى توثيق المعرفة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.79) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعود لعدم توثيق فريق العمل جميع الإجراءات التي اتبعتها في انجاز عمله عند انتهاءه من المهام المكلف بها، مع عدم سعي الجامعة للمحافظة على الموظفين الذين لديهم مهارات ومعارف في مزاولة العمل التعليمي .

4. كشفت الدراسة إن مستوى نقل المعرفة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.82) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعزى هذا الانخفاض إلى عدم سعي الجامعة لجذب الكفاءات البشرية ذات القدرات والمهارات العالية من جامعات أخرى .

5. أظهرت الدراسة إن مستوى تطبيق المعرفة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.65) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويرى الباحثان إن هذا الانخفاض سببه عدم ترجمة أفكار ومقترحات الموظفين حول كيفية تحسين أساليب العمل بالجامعة إلى واقع عمل فعلي، وان العلاقات التعاونية لدى الجامعة لا تتيح لها تبادل الخبرات والمعلومات مع الجامعات الأخرى، إضافة

لعدم استخدام الجامعة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بتحقيق أهدافها العامة، أو مشاركتها في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب المعرفة.

6. بينت الدراسة إن مستوى إدارة المعرفة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.76) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعزى هذا إلى انخفاض خلق واكتساب وتوثيق ونقل وتطبيق المعرفة.

7. أظهرت الدراسة إن مستوى تحديد المشكلة وتشخيصها كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.66) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعود الانخفاض إلى انه عند اتخاذ أي قرار بخصوص إدارة المعرفة فإنه لا يتم تحديد المشكلة أولاً ثم إعادة تعريفها بشكل دقيق، إضافة إلى عدم إمكانية أفراد العينة تحديد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة.

8. أوضحت الدراسة إن مستوى جمع البيانات والمعلومات كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.41) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعزى ذلك عدم استطاعة أفراد العينة على تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة، مع عدم اعتمادهم أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى عدم استطاعتهم تحديد لماذا تحدث المشكلة في موقع دون غيره .

9. كشفت الدراسة إن مستوى تحديد البدائل المتاحة وتقييمها كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.48) وفق مقياس التدرج الخماسي، وسبب هذا الانخفاض يعود إلى عدم استخدام أسلوب العصف الذهني، مع عدم وضع إدارة الجامعة العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار لحل مشكلة ما، وعدم استفادة إدارة الجامعة من أخطاء القرارات السابقة عند اتخاذ أي قرار جديد .

10. بينت الدراسة إن مستوى اختيار البديل المناسب كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.49) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعود ذلك إلى اختيار البدائل المتناسبة مع المنفعة الشخصية، مع عدم اختيار الحلول الأقل كلفة اقتصادية .

11. أظهرت الدراسة إن مستوى اتخاذ القرار كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.53) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعزى ذلك إلى عدم اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، مع عدم القدرة على معالجة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار، وأيضاً بسبب اتخاذ قرارات بدون قناعة تامة خشية التعرض للانتقادات.

12. أوضحت الدراسة إن دور الإدارة العليا بالجامعة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.6) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعود ذلك إلى كون الاختصاصات المحددة لإدارة الجامعة غير كافية لتحقيق الأهداف.

13. كشفت الدراسة إن مستوى خصائص البيئة التنظيمية للجامعة كان منخفضاً، فقد تبين إن متوسط الاستجابة يساوي (2.64) وفق مقياس التدرج الخماسي، ويعود الانخفاض إلى عدم متابعة الإدارة العليا للقرارات اليومية.

6- التوصيات:

وفي نهاية الورقة اقترحنا تقديم مجموعة من التوصيات المهمة والتي من شأنها إمكانية الأخذ والعمل بها من قبل الجامعة قيد الدراسة وأهمها:

- ضرورة عقد اجتماعات يتم خلالها طرح وجهات نظر وأفكار متعددة للتعامل مع مشاكل العمل غير الروتينية بهدف الخروج بحل نهائي.
- العمل على توثيق جميع الإجراءات التي اتبعها فريق العمل في انجاز عمله عند انتهاء عمل الفريق العمل.
- ضرورة السعي لجذب كفاءات بشرية ذات قدرات ومهارات عالية من جامعات أخرى.
- ضرورة المشاركة في المؤتمرات العلمية لإكساب المشتركين المعرفة بكل ما هو جدي.

7- قائمة المراجع:

- (1) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، لبنان، 1992.
- (2) بن حمودة، يوسف (2015). خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة. الجزائر: جامعة حسيبية بن بوعلی بالشلف.
- (3) خضر حمود (2010)، منظمة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (4) ساهرة ملاك وأحمد الأثري (2002)، إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات، مجلة مستقبل التربية العربية، مج 8 ، ع 26 .
- (5) بدر يسري (2010)، تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ، فلسطين رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- (6) وهيبه حسين داسي (2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- (7) العمري غسان، سلوي السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، الأردن : دار النشر والتوزيع، 2008 م .
- (8) عبد الستار العلي وعامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- (9) غنايم عمر والشرقاوي علي : تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2004.
- (10) توفيق جميل أحمد: إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- (11) ياسين سعد، " المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، عدد 260، 2000.
- (12) حسين، علي عبد ربه (2011)، تصور مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج 21، ع.ع.
- (13) البقعاوي، صالح (2012)، التجربة الماليزية في كراسي البحث"، ندوة كراسي البحث في المملكة العربية السعودية: التجربة المحلية في ضوء الخبرات الدولية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 16-18 إبريل.
- (14) الفتوح، عبد القادر وعبد العزيز، عبد الله . (2003). الانترنت في التعليم: مشروع المدرسة.
- (15) الطاهر علاء (2010)، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراءية للنشر والتوزي، عمان، الأردن .
- (16) حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين : إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر، 2007.
- (17) حسن العلواني (2009)، إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية. قسم الإدارة العاملة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة .
- (18) العمري غسان، سلوي السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية ،مدخل استراتيجي معاصر، الأردن : دار النشر والتوزيع، 2008.
- (19) محمد عواد الزيادات (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة - عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (20) محمد الحراشنة: دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار. المؤتمر العلمي الثاني (الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات)، الأردن : جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، 26 - 28 / 4 / 2006 ف .
- (21) دفلين كيث (2001) ، الانسان والمعرفة في عصر المعلومات وتحويل المعلومات إلى معرفة . ترجمة شادن اليافي، الرياض: مكتبة العبيكان .
- (22) نجم، نجم عبود (2009)، الإدارة والمعرفة الالكترونية : الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات، دار اليازوري، عمان، الأردن .
- (23) السليمي، خالد بن سعد بن محمد (2016) . واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية . دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية.
- (24) الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (25) صالح، أيمن جميل (2003)، معوقات البحث العلمي ودوافعه لدى أعضاء هيئة التدريس.
- (26) ريم الصلاحي الصغير المغربي (2017-2018): إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة ميدانية بوزارة المالية بالدولة الليبية)، أطروحة دكتوراه، جامعة صفاقس.
- (27) عبد السلام محمد عبد الجواد (2014): القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على الجامعات والمعاهد العليا في مدينة درنة، كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار .
- (28) الهيملي، الطاهر(2016)، مدى اهتمام المنظمات الصحية المحلية العامة بتوفير (تطبيق) أبعاد الجودة (النوعية) في الخدمات الصحية التي تقدمها من وجهة نظر المستفيدين بمدينة طرابلس بالتطبيق على مركز طرابلس كنموذج، مجلة آفاق اقتصادية، العدد4 ، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا.

- (29) المنصوري، احمد سعيد (1997): مشكلات التفويض الإداري دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة أبو ظبي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- (30) بركات، زياد وحسن، كفاح" . (2009) حاجات التنمية المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا تخصص التربية في الجامعات الفلسطينية . " بحث مقدم للمؤتمر الأول لعمادة البحث العلمي في جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- (31) الزبيدي، صباح حسن . (2008) . دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي :نظرة نقدية . ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي.
- (32) صفاء الشويحات (2007) . مقومات جودة العملية التعليمية التعلمية في مؤسسات التعليم العالي . بحث مقدم في المؤتمر السادس لكلية التربية بجامعة البحرين.
- (33) عمار، حامد . (2006) . نحو رؤية لجامعة المستقبل . بحث مقدم في مؤتمر مس تقبل التعليم الجامعي العربي "رؤية تنموية"، الإسكندرية .
- (34) محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية ، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق .

المراجع الأجنبية:

- (1) Tadros,I .H., Abdullrahman,.E.J., Read A. A., Kreimeen, R.A. and Alzoubi, K.N. 2013 .The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic Human Resources Development in the Colleges of Education in the Jordanian Public Universities, Journal of Engineering Research and Applications, 3(5):1887-1893.)
- (2) Mass-Machuca, M. 2014. The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. Journal of Educational Leadership and Management, 2(1) .