

Knowledge Management Processes and Their Role in Enhancing the Strategic Decision-Making Process - An Applied Study at Al-Azhar University - Gaza

Riyad Awad Diab¹, Adnan Atiah Alajrami², Yousef Shafeeq Abusultan³, Prof. Dr. Yousif H. Ashour⁴, Prof. Dr. Samy S. Abu-Naser⁵

Email: rad781@yahoo.com¹, adnanajrami@hotmail.com², yousefmcs@hotmail.com³, Yashour1@yahoo.co.uk⁴, yashour@iugaza.edu.ps⁴, abunaser@alazhar.edu.ps⁵

Abstract: This study aimed to highlight the nature of the relationship between knowledge management and the strategic decision-making process, considering that strategic decisions are formulated and made based on a specific knowledge perspective. The study targeted the university management, deans of faculties, and college directors at Al-Azhar University - Gaza. The study followed a descriptive-analytical approach, and data was collected through a questionnaire designed to cover six dimensions related to knowledge management processes and an axis related to strategic decision-making. The data was analyzed using various statistical methods. The study results showed a statistically significant positive relationship between the role of knowledge management processes and activating the strategic decision-making process at Al-Azhar University - Gaza. The study recommended that the university pay more attention to the processes of knowledge awareness and application as they serve as the link between existing knowledge and the creation of good knowledge. Furthermore, these processes are considered the essential means through which the university improves the effectiveness of strategic decisions and enhances its position.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Strategic Decision, Strategic Decision-Making, Al-Azhar University - Gaza.

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر - غزة

إعداد

رياض دياب - عدنان العجومي - يوسف أبو سلطان - أ.د. يوسف عاشور - أ.د. سامي أبو ناصر

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتبار أن القرار الاستراتيجي يصاغ ويتخذ وفق منظور معرفي معين.

وقد استهدفت هذه الدراسة (48) من إدارة الجامعة، عمداء الكليات، مدراء الكليات في جامعة الأزهر - غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق تصميم استبيان يتضمن ستة أبعاد خاصة بعملية إدارة المعرفة ومحمور يتعلق باتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة أكثر بعملية إدراك وتطبيق المعرفة باعتبارها الحلقة التي تربط بين المعرفة الموجودة وخلق المعارف الجيدة من جهة، كما تعتبر الوسيلة الأساسية التي من خلالها تحسن الجامعة من فعالية القرارات الاستراتيجية ومن ثم تعزيز مكانتها.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، القرار الاستراتيجي، اتخاذ القرار الاستراتيجي، جامعة الأزهر - غزة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تطبيق واستخدام المعرفة في الجامعة هو هدف إدارة المعرفة، وعلى هذا الأساس ظهرت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وقيمتها وأهميتها، ففي المجتمعات المتقدمة والمؤسسات الرائدة نجد أن هناك اهتمام بالغ وعناية فائقة بموضوع إدارة المعرفة وحرصاً أكبر على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقل هذا الاهتمام في المجتمعات النامية بشكل عام، ولا يزال الموضوع لم ينل الاهتمام الواسع من صناعات القرار، إذ أنه لا تزال المؤسسات تجد صعوبة في الربط العلمي والعملية بين المخزون المعرفي لمواردها البشرية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث أن المشكلة الأساسية في مؤسساتنا لا تكمن في وجود المعرفة من عدمها، لكن الإشكالية أن تلك المؤسسات لم تستفد من المعرفة المتوفرة في أذهان مديريها بصورة حدس وخبرات وتفكير ومهارات وقدرات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتماد الأساليب العلمية والعقلانية التي تتطلب الاعتماد على الحقائق والبيانات للتعامل مع الإشكاليات والتحديات التي تواجهها، لأن المؤسسات في الوقت الراهن تحتاج إلى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب بهدف الاستجابة لخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة وثاقبة، وضمن هذا السياق نصل إلى إبراز مشكلة دراستنا التي سنحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة؟

وانطلاقاً من هذه المشكلة، قمنا بطرح وصياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية، يمكن إجمالها فيما يلي:

- ما مدى إدراك إدارة وعمداء ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة لمفهوم إدارة المعرفة؟
- ما مدى إدراك إدارة وعمداء ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة لمفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي وأهميته في تحديد مستقبلها؟
- هل هناك علاقة بين إدراك مفهوم إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة؟
- هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التخزين، النشر والتطبيق) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة؟

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة: ويتمثل في عمليات إدارة المعرفة: "إدراك المعرفة، عملية تشخيص المعرفة، عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نشر المعرفة، عملية تطبيق المعرفة".

ثانياً: المتغير التابع: "ويتمثل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية وتمثل في: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، المسمى الوظيفي".

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين لمحور عمليات إدارة المعرفة، وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية أنفة الذكر في جامعة الأزهر - غزة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في المجالات التالية:

- 1- تلقي الضوء على أهم المدخل التيسيرية في المؤسسات الحديثة، ألا وهو المدخل المعرفي مع محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين تطبيق هذا المدخل وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى جامعة الأزهر - غزة.

- 2- التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات التعليمية نظراً للتحويلات والتطورات والتغيرات السريعة والمستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي وفي مختلف المجالات، ومسئولية الإدارة العليا وصناع القرار في إحداث التكيف مع هذه التغيرات وذلك من خلال تبني المدخل المعرفي في تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- 3- أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليوم باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال.
- 4- تنامي الوعي لدى الجامعات بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كأداة أساسية لدعم الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وجعل الجامعات أكثر فاعلية والارتقاء بمستوى أدائها.
- 5- الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات التعليمية الرائدة في العالم لإدارة مواردها المعرفية واستغلالها وتوجيهها بهدف تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة؛ نصيبوا للوصول إلى الأهداف التالية:

- 1- محاولة التوجه إلى البناء الحديث في تسهيل اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية المعاصرة، ألا وهو البناء المعرفي وذلك من خلال تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات التعليمية المعاصرة، وإبراز مداخل واستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وأهم النماذج المعروفة لإدارة المعرفة بالإضافة إلى عرض أهم العناصر والمكونات والأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.
- 2- لفت انتباه الإدارة العليا في جامعة الأزهر - غزة نحو ضرورة تبني الأسلوب المعرفي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك من خلال محاولة إبراز كيفية توظيف التراكم المعرفي الناتج عن إدارة المعرفة في صياغة التوجهات الاستراتيجية للجامعة.
- 3- تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت جامعة الأزهر - غزة قد بدأت توظف فعلاً إدارة المعرفة في أعمالها، وذلك من خلال الوقوف على مدى استعدادها لتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك الوقوف على مدى توفر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عمليات وبرامج إدارة المعرفة.
- 4- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.
- 5- تقديم استنتاجات وتوصيات حول مشكلة إهدار المعرفة والعوامل المسببة لها في جامعة الأزهر - غزة ومحاولة وضع أساليب السيطرة عليها وحلها.

منهج الدراسة: لإنجاز دراستنا هذه والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة والإجابة على المشكلة الرئيسية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

حدود الدراسة: بسبب طبيعة الموضوع والمنهجية المستخدمة اقتصرنا هذه الدراسة على:

- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الأزهر - غزة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022 .
- الحدود البشرية: إدارة الجامعة، عمداء الكليات، مدراء الكليات والدوائر.

إجراءات الدراسة:

- **عينة الدراسة:** تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة وهم إدارة الجامعة متمثلة في رئيس الجامعة ونائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ونائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية وجميع عمداء الكليات ومدراء الكليات والدوائر، حيث تكونت العينة من عدد (48).
- أدوات الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

الإطار العام لإدارة المعرفة في المؤسسات:

مفاهيم أساسية حول المعرفة: تعد المعرفة أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار وأساساً لرشد القرارات، لذا يزداد الاهتمام في الوقت الراهن بالمعرفة لما تحمله من استراتيجيات مفاهيمية مرتبطة بنجاح المؤسسات وتقدمها على المدى البعيد، حيث أنها من أهم مقومات المؤسسات وقدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل التطور التكنولوجي السريع، وقد أدى التراكم

الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيذا كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها واتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة للوصول للأهداف المرسومة ضمن استراتيجيات المؤسسة، وسنقدم مفهوم المعرفة وبعدها سنقوم بعدها بالتفريق بينها وبين المصطلحات المتداخلة وسنتناول تقسيمات لأنواع المعرفة ومصادرها كالتالي:

أولاً: مفهوم المعرفة: تعتبر المعرفة تصور مجرد واسع، فهي حالة ذهنية مجردة غير ملموسة، لا تتعلق بمجال معين أو محدد، إنما تمتاز بالامتداد والتنوع، لذا قدمت عدة تعاريف لهذا المصطلح منها:

- حيث عرفها سلامة (2019) بأنها سلسلة من الخبرات والمهارات المتراكمة التي تسهم في حل المشكلات والتعامل مع المواقف لحظة حصولها.
 - وعرفها براهيمة (2018) بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات المتوافرة التي اكتسبها الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة عملهم.
 - وعرفها حمودة (2018) بأنها مزيج من المعلومات والبيانات التي يتحصل عليها الأفراد نتيجة تراكم الخبرات والمهارات التي اكتسبها طوال فترة عملهم في المؤسسة.
 - وعرفها أبو معمر (2017) بأنها عملية تغيير البيانات إلى معلومات قيمة تسهم في حل المشكلات التي تواجه عمل المؤسسة وتحول دون تكرار وقوع مثل تلك المشكلات.
- في ضوء ما سبق؛ يتضح أن المعرفة هي الحصيلة والمخزون النهائي من المعلومات والبيانات والخبرات والمهارات والقدرات التي تساعد الأفراد على اتخاذ أفضل القرارات التي تخدم المؤسسات والجامعات وتحسن من أدائها وتطورها.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة:

عرفها العلوي والمولي (2021) بأنها الاستخدام الأمثل للمهارات المكتسبة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة ونوعية العمل المقدم للأفراد داخل المؤسسة.

عرفتها زينة (2021) بأنها البحث عن المعارف بغض النظر عن المصدر أو الشكل ومن ثم القيام باستغلالها بما يحقق أهداف المؤسسة. وعرفها أحمد والقواسمة (2021) بأنها مجموعة من العمليات التي تتضمن اكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها وتوزيعها. أما فوزية (2021) فعرفتها بأنها: مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة والتي تعمل على تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها من أجل الاستفادة منها.

أما حماد والكبيسي (2020) فاعتبروها بأنها هي عملية اكتساب العاملين مهارات وخبرات إدارية تهدف إلى تحسين أدائهم داخل المؤسسة. وعرفها المدهون (2020) بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة الجودة وتحسين الأداء التي يتم استخدامها بالطريقة المثلى.

وعرفها Odor (2020) بأنها جهد وإح للحصول على المعرفة الصحيحة وجعلها متاحة بسهولة للأشخاص المناسبين والمساعدة في توزيع المعلومات وجعلها قابلة للتنفيذ بطرق تعمل على تحسين المؤسسة.

ومن خلال استعراض تعريفات إدارة المعرفة؛ نستخلص بأنها تتضمن مجموعة من نقاط الاتفاق وهي:

- أنها تحتوي على مهارات وخبرات ترتبط بالمعرفة.
- استحداث المعرفة وتحديثها من مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية.
- نشر المعرفة من خلال استخدام الوسائل التي تحقق نشرها وتوزيعها بشكل يساهم في تحقيق النجاح والإبداع فيها.
- توظيف إدارة المعرفة بما يخدم المصلحة المشتركة داخل بيئة العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن لنا أن نُعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها هي: مجموعة من القيم والعناصر الأساسية الضرورية في جامعة الأزهر - غزة لضمان الكفاءة والفعالية في الأداء وتم قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية التالية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة:

يمكن تمثيل أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية كما وضحتها عطا الله (2018):

- تبسيط العمليات من خلال تحديد وجمع المعرفة وكيفية تحسين صورة المؤسسة.
 - تحسين الخدمة من خلال الوقت اللازم لتقديم الخدمات.
 - تشجيع العاملين من خلال خلق وسط جو تفاعل داخل المؤسسة.
 - تحقيق ربحية زيادة في الأرباح؛ الأمر الذي يسهم في تغيير السلوك نحو الأفضل.
 - تهدف إلى تحسين وسائل نقل الخدمات من خلال اغتزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة.
- أما على (2018) فيرى أن أهداف المعرفة تتمثل في تحديد وجمع المعرفة ورفع نسبة أدائها وتعزيز قدرات العاملين الإبداعية بكفاءة وفاعلية عالية، مع الإسهام في خفض التكاليف وتحسين عملية اتخاذ القرارات.
- ومن جهة أخرى أضافت أبو معمر (2017) أنه من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة؛ لابد من وضع إطار مقترح لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة على المؤسسات والسعي نحو بناء وتطبيق المعرفة، وإيجاد قيادة إدارية فاعلة قادرة على مواجهة الأزمات وقت حدوثها داخل المؤسسة. ويتضح مما سبق إلى أن المؤسسة تهدف إلى تسهيل العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال تبادل ونقل المعارف والخبرات بين العاملين، وكذلك جمع الأفكار الذكية التي تسهم في تحسين صورة المؤسسة مع السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي.
- رابعاً: أهمية إدارة المعرفة: يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة كما ذكرها المعطاني، وغريب (2021) في أنها تساهم في عملية التخطيط وتنفيذها، وتحسين كفاءة أداء العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية، وتعزيز أنشطة إدارة المشروعات للمؤسسة من خلال تشجيعها على تحقيق القدرات الإبداعية للعاملين فيها، وتحسين عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها بالاعتماد على الخبرة والمعرفة، وتحسين قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع.
- ويتفق مع ذلك ما أشارت إليه أبو معمر (2017) بأن أهمية إدارة المعرفة تتشأ من خلال الاعتماد على المعرفة التي وجدت للعمل على تحقيق غاياتها وأهدافها، لذلك تبدأ إدارة المعرفة بالحصول على المعرفة وتنتهي بعدم تمكن المؤسسة من الحصول على الموارد المعرفية التي تحتاجها. ويضاف إلى ذلك بأن أهمية المعرفة للجامعات تكمن في الأثر الذي تؤدي في تحول الجامعة إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة، ويمكن تلخيص أهمها كما أوضح أبو عزام (2020) بالتالي:
- مرونة الجامعات من خلال دفعها واعتمادها أشكال مختلفة للتنسيق والتصميم.
 - إتاحة الفرصة للجامعات للتركيز في المجالات التي تحفز على الإبداع والابتكار المتواصل.
 - جعل الجامعات تتكيف بشكل أكبر مع المتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.
 - تعتبر المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري المصدر الرئيسي للقيمة.
 - ترشد الإدارة العليا للجامعات إلى الكيفية التي يديرون بها مؤسساتهم التعليمية.
 - تعتبر العنصر الرئيسي والمباشر لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- مما سبق تبرز أهمية إدارة المعرفة في أنها تعمل على توفير الفرص الملائمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للجامعات، إضافة إلى القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته، كما تعمل على تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية والسعي الحثيث إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة.

خامساً: عمليات إدارة المعرفة: اهتم الباحثون بأبعاد إدارة المعرفة في الإدارة الحديثة والتي تعتبر من الأساسيات والضروريات في مواجهة المتغيرات والتحديات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات، نظراً للعديد من الحقائق التي تتميز بها إدارة المعرفة تم تحديد إدارة المعرفة بالأبعاد التالية: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

1- **تشخيص المعرفة:** عرفتها الهزاني (2020) بأنها جملة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحديد نوعية وطبيعة وماهية المعرفة التي تريدها وأغراضها بالإضافة إلى تحديد معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها.

2- **اكتساب المعرفة:** هي مجموعة من النشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة (الضمنية والصريحة) من مصادرها المختلفة داخل المنظمة أو خارجها، وتتمثل في التقاط وخلق والتشارك بالمعرفة.

3- توليد المعرفة:

يشير أبو زريق (2017) بأن عملية توليد المعرفة تتضمن القيام بشراء وابتكار واكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، فالابتكار يشير إلى معارف جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة، واكتساب المعرفة يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.

ويضيف الشريف (2018) بأن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو توليد المعرفة من خلال عمليات الشراء والابتكار، لاكتشاف الامتصاص، الاستحواذ ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة سواء كانت تلك المصادر داخلية أم خارجية.

4- تخزين المعرفة:

أوضحت أبو معمر (2017) بأن عملية تخزين المعرفة يمكن أن تتم من خلال قيام شخص مكلف بمهمة جمع المعلومات، وتخزينها بطريقة تسهل على الجميع الوصول إليها في الوقت المحدد.

أما أبو زريق (2017) قد أضاف أن عملية تخزين المعرفة تتم بطرق عدة كقيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له والحصول على معلومات جديدة من خلال المحافظة على الوثائق والسجلات وتوثيقها باستخدام تقنيات حديثة.

أظهر حمودة (2018) ضرورة تخزين المعرفة بطريقة يصعب الوصول إليها من قبل الأشخاص والمؤسسات التي تسعى إلى أخذ هذه المعرفة بطريقة غير مشروعة بما يعرف باسم القرصنة الإلكترونية.

5- توزيع المعرفة:

أظهر على (2018) بأن عملية توزيع المعرفة تعتمد على وجود آليات رسمية فعالة تتيح عملية التوزيع وهذه الآليات تعتمد على التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة أثناء العمل، كذلك فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم، إضافة إلى الندوات والمؤتمرات وورش العمل والدروس والتقارير والمحاضرات والتدريب وغيرها، لذلك فإن الجمع بين تلك المهام يساهم في عملية التوزيع التي قد تؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة.

وبين حمودة (2018) بأنه يمكن توزيع المعرفة من خلال إدخال أساليب التدريب والحوار التي تلائم توزيع المعرفة في العديد من الأقسام الإدارية للمؤسسة، بحيث يحمل كل منها معرفة في مجال معين يستطيع شريكه في العمل أن ينمي خبراته وقدراته.

6- تطبيق المعرفة:

يرى الشريف (2018) إلى أن تطبيق المعرفة يتضمن تصنيف وتبويب وفهرسة المعرفة بشكل فعال مع إمكانية تطبيقها من أجل الرقي بالعمل وتطوره وهذا يتطلب تطبيق المعرفة وتنظيم المعرفة واسترجاعها من خلال تمكين العاملين في المؤسسة من الوصول إليها بأقل وقت وجهد ممكنين.

وأظهر حمودة (2018) بأن عملية تطبيق المعرفة تساهم في تنمية وتطوير المعرفة لدى العاملين في المؤسسة من خلال ما تعلمه وتدريب عليها العاملون على أرض الواقع، في داخل المؤسسات التي عملوا بها.

لقد اجتهد الباحثون في مجال إدارة المعرفة من خلال تنظيرهم لمفهومها ومحاولة إعطاء صبغة عملية تسهيل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المؤسسات من خلال الاستخدام الأمثل المُتدرج لعمليات إدارة المعرفة السالفة الذكر.

إدارة المعرفة تعتبر استراتيجية هامة لتحسين أداء المؤسسات التعليمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. تهدف إدارة المعرفة إلى تنظيم واستغلال المعرفة والخبرات المكتسبة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها. تشمل هذه الإدارة عمليات تجميع وتنظيم وتخزين وتبادل المعرفة والمعلومات، وكذلك تشجيع التعلم المستمر والابتكار في الجامعات الفلسطينية.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يحظّ موضوع القرارات بأهمية بالغة بالنسبة لإدارة المؤسسة، ويعتبر القرار الاستراتيجي الركيزة الأساسية لنجاح عملية المؤسسة أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المؤسسة أو الجامعة:

1- مفهوم القرار الاستراتيجي:

يعرفها الجرجاوي (2019) بأنها مقايضة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل لهما نفس القيمة أو قيمة ماثلة، وبالتالي تتضمن القيام بشيء ما أو الامتناع عن القيام بشيء ما، أو التخطيط للنشاط لشيء ما في المستقبل.

أما عباس (2018) فيرى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي التي تتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة وعلاقتها المتبادلة مدى التفاعل معها الذي يحدد أهداف المؤسسة ومواردها وسياساتها وعادةً ما يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل الإدارة العليا التي تتعامل مع القضايا المعقدة والمشاكل غير العادية.

فيما عرفتها أبو معمر (2017) بأنها قرارات استثنائية تتميز بالاكتمال والاتفاق وطويلة الأمد وتتضمن سلسلة من الخطوات مبنية على نجاح عمل منظمات الأعمال، لذا فإن أي أخطاء قد تحدث فيها تعرض المؤسسة لخطر كبير، الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرارات، التي تمنع حدوث مثل هذا الضرر.

في ضوء ما سبق؛ فإن مفهوم القرارات الاستراتيجية يعتبر قرارات طويلة المدى تشكل المسار الحقيقي لمستقبل الجامعة وغالباً ما تكون تلك القرارات تتم من خلال مسؤولي الجامعة صانع القرار.

2- خصائص القرارات الاستراتيجية: يتميز القرار الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي أظهرها هتهت (2020) كما يلي:

- **النزاهة والتكامل:** بمعنى أن المدير الذي يتخذ القرار مستعد تماماً لاتخاذ جميع الإجراءات الوقائية من أجل إنجاح القرار من حيث اتخاذه وتنفيذه.
- **عملية معقدة:** أي أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعتبر من أصعب العمليات الإدارية بسبب التأثير الكبير لهذه القرارات على مستقبل المؤسسة.
- **المرونة:** تتبع المرونة من طبيعة الموقف الذي ستواجهه المؤسسة في المستقبل والذي قد يتسم بالمخاطرة، وبالتالي النتيجة معروفة، ولكن في حالة عدم اتخاذ القرار في باقي القرار يكون في خطر، وبالتالي فإن النتيجة غير مؤكدة بسبب نقص المعلومات وفي كلتا الحالتين من الضروري التحلي بالمرونة في اتخاذ القرارات التي تتناسب مع طبيعة الموقف.
- **تقدير العوامل الكمية وغير الكمية:** تجعل عملية تقدير وعرض العوامل الكمية والنوعية من الصعب تقييم البدائل المتوقعة وتفضيل البدائل الأخرى.
- **الآثار المترتبة على اتخاذ القرار:** هذه القرارات لها تأثير طويل المدى يتضمن أهدافاً طويلة المدى ذات أهمية كبيرة للمؤسسة.
- **التفاعل بين القرارات الاستراتيجية والقرار التنفيذي:** يعتمد هذا النوع من التفاعل بشكل أساسي على طبيعة الاتصال الحالي بين موظفي المؤسسة والإدارة العليا، أي نقل المعلومات والتحقق والتحليل والتوظيف، وهذا لا يمكن أن يتحقق؛ إلا إذا كان هناك نظام اتصال فعال على مستوى الجهاز التنفيذي.

- **تحديث الجهاز التنظيمي التنفيذي:** ويتم ذلك من خلال معالجة المشاكل المتوقعة من خلال العلاقات المتبادلة بين أجزاء ومستويات النظام من جهة والنظام وبيئته من جهة أخرى، وهذا بأثره يتطلب تدريب المدراء على التحليل الاستراتيجي.
 - **الموضوعية:** يتم الحصول عليها من خلال الحصول على الرضى الفردي، أو عن طريق التحقق من رغبات المواطنين أو الجماعات في أصل عملية اتخاذ القرارات.
- 3- **مراحل القرارات الاستراتيجية:** ذكر عباس (2018) بأن مراحل القرارات الاستراتيجية في مجال العلوم الإدارية تتمحور في مراحل منهجية لعملية تحليل وصنع اتخاذ القرارات تتمثل في سبعة نقاط أساسية وهي: تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد المشكلة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، جمع المعلومات، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه).
- 4- **جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** يعبر الربيعي وأحمد (2020) عن جودة القرار الاستراتيجي بأنه: مدى قدرة القرار على تحقيق الأهداف المتوقعة ومن ورائه يتم اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك مدى استجابته للمعايير الفنية والاقتصادية.
- أما ماضي وجفال (2019) أشاروا إلى أن جودة القرارات على أنها تلك المواصفات الإيجابية من حيث التميز والتفوق في الأداء وطريقة سرد القرار من أجل تحقيق الأهداف المرجوة على مستوى الموظفين والمؤسسة والمستفيدين.
- عوامل تأثير إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية: أظهر الربيعي وأحمد (2020) بأنه توجد عدة عوامل يمكن أن تؤثر على فعالية إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، بعض هذه العوامل تشمل:**
- 1- **ثقافة المعرفة:** إن تشجيع الجامعة على تبني ثقافة تعزز المشاركة والتعلم المستمر وتبادل المعرفة هو عامل حاسم في نجاح إدارة المعرفة يجب أن يتم تعزيز ثقافة تشجع على المشاركة والتعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة والطلاب لتحقيق أهداف الجامعة.
 - 2- **التقنية والبنية التحتية:** استخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية يمكن أن يساهم في تسهيل تبادل المعرفة والوصول إليها في الجامعات يجب توفير بنية تحتية ملائمة وأدوات تكنولوجية تدعم عمليات إدارة المعرفة وتسهل التواصل والتبادل بين الأعضاء في الجامعة.
 - 3- **التدريب والتطوير:** يمكن تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس والإدارة في إدارة المعرفة واتخاذ قرارات استراتيجية من خلال توفير برامج تدريبية ملائمة يجب تقديم فرص التدريب والتطوير المستمر للكادر الأكاديمي والإداري لتعزيز مهاراتهم في جمع وتنظيم واستخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.
- التحديات والمعوقات لعملية إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي:** بين عباس (2018) بأن المؤسسات تواجه عدة تحديات قد تعوق عملية إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي ومن هذه التحديات:
- 1- **ضعف التواصل والتعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة:** قد يكون هناك قلة في التواصل والتعاون بين الأقسام والكليات في الجامعة، مما يعوق تدفق المعرفة وتبادل الخبرات بين الأعضاء يجب تعزيز ثقافة التعاون وإقامة آليات تشجع على التواصل والتبادل بين الأقسام والكليات.
 - 2- **قلة التوجيه والدعم القيادي في تطبيق إدارة المعرفة:** يمكن أن يكون القليل من التوجيه والدعم القيادي عائقاً في تنفيذ إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية يجب أن تكون هناك رؤية واضحة ودعم قوي من القادة الإداريين لتعزيز ثقافة إدارة المعرفة وتسهيل عمليات التبادل والتعلم المستمر.
 - 3- **قلة الوعي بأهمية إدارة المعرفة وعدم تخصيص الموارد اللازمة:** قد يكون هناك قلة في الوعي بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها، وبالتالي قد لا يتم تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة يجب تعزيز الوعي وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة بشكل فعال في الجامعات الفلسطينية.
- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:** تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة، بل أكثرها حاجة لتطبيق هذا المفهوم، بناء على المهام والواجبات المنوطة بها، لأن هذه المؤسسات هي المسؤولة

عن إعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال، مما يستلزم على هذه المؤسسات استخدام الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء وجودة المخرجات. ويرجع ذلك إلى مبررات من أهمها:

- إن مؤسسات التعليم العالي على علم واطلاع بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية.

- أن إدارة المعرفة مهمة جدا لهذه المؤسسات حتى يتمكن الأكاديميين والمحاضرين والطلاب من تبادل آراءهم ومعارفهم مع الآخرين.
- هناك اتجاه عام ومناخ تنظيمي يتسم بالثقة داخل مؤسسات التعليم العالي وهو أن أي فرد داخل هذه المؤسسات لا يتردد إطلاقا أو يخاف من التعبير عن آرائه أو نشر أو التشارك في المعرفة من الآخرين.

- التطور المتزايد في التعليم المرتبط بالعمل.

- إدراك أن الخبرات العملية مصدر أساسي للتعلم.

- نمو مفهوم التعلم المستمر للجميع. (البيلوي وحسين، 2007).

فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وفقا لـ (ليندي كدويل وجونسون) إلى خمس فئات أساسية هي:

أولاً: الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي:

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث.

- توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.

- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية .

- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.

ثانياً: الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج:

- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.

- تحسين جهود ومراجعة وتطوير المناهج .

- دعم جهود تطوير الأكاديميين وخاصة حديثي الخدمة .

- تحسين فعالية أداء الأكاديميين والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء .

- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج، نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكلية المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

ثالثاً الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية داخليا وخارجيا عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الالكتروني.

- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود، بين الأكاديميين، الموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.

- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء الأكاديميين والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائيا إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.

رابعاً: الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري في أسلوب تقديم تلك الخدمات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.

- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارتها وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكلية والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه من النظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

خامسا: الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الاستراتيجي:

- تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيض عبء توصيل المعلومات التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.
- تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.

- تبادل المعرفة المجمع من مصادر متعددة داخليا وخارجيا، مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات متعلمة وهي تلك القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: تتم إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي من مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها هذه المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة وهي:

- **اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة:** حيث يوجد في كل مؤسسة مجموعة من المعارف غير المستخدمة، أو لم تستخدم بشكل صحيح، إما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.

- **تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة:** حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعا للحاجة المستقبلية.

- **جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر:** عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.

- **التعلم من الخبرة:** تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها للعمل على التطوير المستمر، ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

- **ضمان وضوح الرؤية:** تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن واضحا، فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.

- **التعلم من الآخرين:** المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجيا، فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها.

- **دمج المعرفة الخارجية:** لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخليا، إذ لابد من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية.

نتناول في هذه الفقرة أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث وعلى أهم النتائج التي توصلت إليها، وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال العرض الآتي:

أولاً: الدراسات العربية:

1) دراسة الزهراني (2021): عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الذكاء الاستراتيجي بجامعة القصيم، وكذلك الكشف عن أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير "استبانة" كأداة لجمع البيانات؛ حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (110) قائد أكاديمي بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء بتقدير "متوسط" وكان بُعد تخزين المعرفة الأعلى من حيث التطبيق في حين جاء بُعد توليد المعرفة أقل عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً، كما أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بتقدير "متوسط" أيضاً وكان بُعد الدافعية أعلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في حين جاء بُعد الاستشراف الأقل تطبيقاً، كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وجاءت عملية تشارك المعرفة الأكثر تأثيراً بينما جاءت عملية تخزين المعرفة الأقل تأثيراً في الذكاء الاستراتيجي، وتوصي الدراسة بدعم عمليات إدارة المعرفة في الجامعة وتأسيس نظام إداري يعتمد على المعرفة في التخطيط واتخاذ القرارات، تطوير نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وتبني مفهوم وتطبيقات الذكاء الاستراتيجي لضمان التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، استحداث مركز لـ (الذكاء الاستراتيجي والدراسات المستقبلية)، وتفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تنويع وتفعيل أنشطة الذكاء الاستراتيجي في الجامعة.

2) دراسة الجديبي (2020): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي لتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي لتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030، واشتملت عينة الدراسة على (60) عضو هيئة تدريس من جامعة الملك عبد العزيز في مختلف التخصصات وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية للاستبانة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير المسمى الوظيفي لصالح من يشغلون منصب أستاذ، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول متطلبات توليد المعرفة، ومتطلبات تطبيق ومشاركة المعرفة ومتطلبات تعزيز القيادة ومتطلبات التكنولوجيا لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

3) دراسة العربي وآخرون (2019): تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تواجد العمليات المحددة لإدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة ومدى مساهمتها في خلق ابتكارات تنظيمية في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة، وتمت هذه الدراسة على البنوك التجارية الجزائرية من خلال استبانة، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود علاقة تأثير بين العمليات المحددة لإدارة المعرفة وسعي البنوك للتكيف مع المتغيرات التنظيمية في البيئة المصرفية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكيف مع التغير التنظيمي المصرفي وبين الابتكار في الخدمات المصرفية.

ثانياً: الدراسات المحلية:

4) دراسة الجمل (2020): واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل.

هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة، ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين العاملين في الجامعتين، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة مكونة من (66) فقرة، وبلغ حجم العينة الدراسية (62) أكاديمي، وأشارت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كانت مرتفعة بشكل عام، كما أشارت النتائج أن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعتين كان مرتفعاً، حيث أكدوا على أن استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم، وأن إدراك المعرفة سمة للإدارة الحديثة. بينت النتائج أيضاً أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة الأكثر بروزاً هي المركزية الزائدة والإجراءات الإدارية المعقدة، وأكدت النتائج على سبل تطوير تطبيق إدارة المعرفة، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة، ومعوقات تطبيقها وسبل تفعيلها تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر والجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

5) دراسة المدهون (2020): أثر إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني - المحافظات الجنوبية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الفلسطينية - القطاع الصحي، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة، وكان مجتمع الدراسة (100) منظمة أهلية صحية كبرى، حيث تم توزيع عدد (132) استبانة، وتم استرداد عدد (107) استبانة، وأهم النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (توليد - تخزين - توزيع - تطبيق) في القطاع الصحي الفلسطيني كانت بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (75.9%)، وكانت توليد المعرفة بدرجة (75.68%)، بينما كانت تخزين المعرفة بدرجة (76.38%)، وتطبيق المعرفة كانت (74.89%)، وتوزيع المعرفة كانت بدرجة (73.42%)، ومستوى الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (73.56%)، وتوجد علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر الذكاء الاستراتيجي.

6) دراسة أبو زريق (2017): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة: توليد، تخزين، توزيع، تطبيق في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة "توليد، تخزين، توزيع، تطبيق" كان متوسطاً، حيث بلغ وزنها النسبي (63.93%)، ومستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمي كان مرتفعاً، ووجود علاقة طردية متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي تعود للمتغيرات الديموغرافية "الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي".

7) دراسة أبو معمر (2017): دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا (رئيس برنامج، مدير مركز تدريب)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة، تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية: الرشد، الشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية، درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث الدولية بلغت (78.43%)، بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية (75.28%)، ويؤثر المتغير المستقل "إدارة المعرفة" على المتغير التابع "القرارات الاستراتيجية" بنسبة (65.3%)، والنسبة المتبقية هي (34.7) في التأثير على القرارات الاستراتيجية تعود إلى متغيرات أخرى.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

- 8) دراسة (2022) Rahoo et al تأثير إدارة المعرفة على إبداع محترفي المكتبات في جامعات القطاع العام في باكستان. هدفت الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المعرفة على إبداع المتخصصين في المكتبات في جامعات القطاع العام في إقليم السند - باكستان، واعتمدت هذه الدراسة على إجراء مسح وصفي لجمع البيانات، وتم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن لممارسات إدارة المعرفة (خلق، تطبيق، تخزين، مشاركة) المعرفة لها تأثير كبير على إبداع الموظفين.
- 9) دراسة (2019) Thongkoo et al: فوائد التعلم القائم على الاستقصاء وإدارة المعرفة في تحفيز التواصل وبناء المعرفة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فوائد التعلم القائم على الاستقصاء وإدارة المعرفة في تحفيز التواصل وبناء المعرفة لدى الطلبة في معهد الإبداع في جامعة ماهايدول في تايلاند، حيث شارك في الدراسة (50) طالباً جامعياً في دورة برمجة الويب، استخدم الباحثون مجموعة تجريبية وفق النمط التقليدي ومجموعة ضابطة وفق منهج الفصل المقلوب القائم على الاستقصاء، وأشارت النتائج أن دمج إدارة المعرفة ونهج التعلم القائم على الاستقصاء في الفصل الدراسي يمكن أن يحسن مهارات البرمجة لدى الطلبة ويساعدهم على التعلم بشكل أكثر فاعلية مع إنجازات تعليمية أفضل.
- 10) دراسة (2019) Ike et al: التحديات المرتبطة بتنفيذ إدارة المعرفة والاحتفاظ بالطاقم الأكاديمي. هدفت إلى دراسة التحديات المرتبطة بتنفيذ إدارة المعرفة والاحتفاظ بالطاقم الأكاديمي في معاهد جامعية في جنوب شرق نيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من (7423) عضو هيئة تدريس من (10) جامعات تم اختيارهم عشوائياً من جنوب شرق نيجيريا وتألقت عينة الدراسة من (555) عضو هيئة تدريس، استخدمت الدراسة استبانة حيث بينت النتائج وجود تحد كبير في تنفيذ إدارة المعرفة والاحتفاظ بالطاقم التعليمي.
- 11) دراسة (2015) siadat, et, al: العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في التعليم العالي: دراسة حالة وحدة العلوم والأبحاث في جامعة آزاد. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة آزاد الإسلامية في طهران، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وتعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات، لكي يكون إدارة برنامج المعرفة ناجح، يجب أن تكون هناك ثقافة مهنية لتجنب المعرفة الحصرية وخلق بيئة مليئة بالموثوقية، ويجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.
- تعقيب على الدراسات السابقة:
- بعد الاستعراض للدراسات السابقة: العربية والأجنبية والمحلية توصل الباحثون إلى أن موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات المختلفة قد حظي باهتمام عدد واسع من الباحثين، واتسمت معظم هذه الدراسات التي قامت بدراسة إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتركيز على عمليات إدارة المعرفة المختلفة وهي: التوليد، التخزين، التوزيع، والتطبيق، حيث أكدت على أهمية التعرف على المعرفة وتخزينها وبالتالي توزيعها وتطبيقها يلعب الدور الرئيسي في نجاعة وصوابية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيما أن هناك بعض الدراسات ركزت على دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية، وكانت تشير إلى أن هناك ارتباط إيجابي في تعزيز هذه القرارات، فيما أظهرت بعض الدراسات التي تناولت عوامل نجاح المنظمات يكمن في أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات، وقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها، ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدراسة تطبيقية على جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون بالعملية التعليمية.

منهج الدراسة: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2023/2022 واستخدم الباحثون في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، ولملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة. **عينة الدراسة:** قام الباحثون بتوزيع أداة الدراسة على رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة، وبلغ عدد الاستبانة المستردة من الميدان (48) استبانة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	37 77.1
		أنثى	11 22.9
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس	10 20.8
		ماجستير	14 29.2
		دكتوراه	24 50
3	الموقع الوظيفي	إدارة عليا وعميد كلية	21 43.8
		مدير (كلية - دائرة)	27 56.3
4	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	1 2.1
		من 10 - 15 سنة	2 4.2
		من 16 - 20 سنة	5 10.4
		أكثر من 20 سنة	40 83.3
5	العمر	أقل من 30 سنة	لا يوجد -
		من 30 - 40 سنة	2 4.2
		من 40 - 50 سنة	19 39.6
		أكثر من 50 سنة	27 56.3

أداة الدراسة: قام الباحثون بإعداد استبانة لقياس "واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها عمداء ومدراء الكليات في جامعة الأزهر - غزة"، بالاستناد إلى الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة بمجموعها من ثلاثة أقسام: **القسم الأول:** ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن عمداء ومدراء الكليات الذين يقومون بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة في الجامعة، العمر).

القسم الثاني: ويقاس إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي كما يراها عمداء ومدراء الكليات في جامعة الأزهر - غزة، ويتكون جزء إدارة المعرفة من ست مجالات رئيسية وهي إدارة وتشخيص واكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة والجزء الثاني بنود ترتبط بالقرار الاستراتيجي ويتكون الاستبيان من (41) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

جدول (2): محاور الدراسة الرئيسية.

الرقم	المحور	عدد الفقرات
-------	--------	-------------

دور إدارة المعرفة في تفعيل القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة		
4	إدارة المعرفة	1
3	تشخيص المعرفة	2
3	اكتساب المعرفة	3
3	تخزين المعرفة	4
3	نشر المعرفة	5
3	تطبيق المعرفة	6
22	القرار الاستراتيجي	-
41	المجموع	

صدق الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثون بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد بنود الاستبانة بشكلها النهائي (41) بنوداً.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا 'Cronbach' (alpha)، وذلك وفق الجدول (3).

جدول (3): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالحرية الأكاديمية حسب معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

مجالات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
إدارة المعرفة	4	0.802
تشخيص المعرفة	3	0.656
اكتساب المعرفة	3	0.764
تخزين المعرفة	3	0.781
نشر المعرفة	3	0.830
تطبيق المعرفة	3	0.698
القرار الاستراتيجي	22	0.874
الدرجة الكلية	41	0.881

من خلال النظر إلى جدول (3) يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في كل مجالات الدراسة تراوحت بين (0.656)، (0.874)، وقد حصل مجال القرار الاستراتيجي على أعلى معامل ثبات في حين حصل مجال مستوى تشخيص المعرفة على أدنى معامل ثبات، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (0.881)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

إجراءات الدراسة: بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة على الإدارة العليا في جامعة الأزهر - غزة، حيث تم توزيع (50) استبانة، استرد منها (48) استبانة.

المعالجة الإحصائية: بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحثون بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة، وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت

الاستبانة تقيس عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر - غزة بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ الفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعة الأزهر بغزة، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجح للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (4): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.80-1.00
منخفض	2.61-1.81
متوسط	3.42-2.62
مرتفع	4.23-3.43
مرتفع جداً	5.00-4.24

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحث للنتائج التالية:

السؤال الرئيس: ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة؟

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كما يراها مدراء وعمداء الكليات في جامعة الأزهر - غزة حسب مجالات الدراسة.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الدراسة
مرتفع	74.58	0.412	3.729	إدراك المعرفة
مرتفع	81.2	0.503	4.06	تشخيص المعرفة
مرتفع	82.76	0.522	4.138	اكتساب المعرفة
مرتفع	81.1	0.547	4.055	تخزين المعرفة
مرتفع	83.18	0.587	4.159	نشر المعرفة
مرتفع	80	0.505	4	تطبيق المعرفة
مرتفع	80.16	0.313	4.008	إدارة المعرفة- الدرجة الكلية
مرتفع	81.2	0.369	4.06	القرار الاستراتيجي

يتضح من الجدول (5) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، عمليات إدارة المعرفة كما يراها مدراء وعمداء الكليات في جامعة الأزهر - غزة كانت مرتفعة بشكل عام بمتوسط حسابي (80.16) وانحراف معياري (0.313)، وقد جاءت أعلى مجالات إدارة المعرفة مجال مستوى نشر المعرفة بمتوسط حسابي (83.18) وانحراف معياري (0.587)، تلاه مجال اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي (82.76) وانحراف معياري (0.522)، تلاه مجال تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي (81.2) وانحراف معياري (0.503)، وأخيراً مجال إدراك المعرفة بأقل متوسط حسابي

(74.58) وانحراف معياري (0.412)، وقد حصل مجال عملية القرار الاستراتيجي على نتيجة مرتفعة بمتوسط حسابي (81.2) وانحراف معياري (0.369).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك المعرفة في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.545	3.479	لدى الموظفين تصور واضح بأن إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث
مرتفع	0.569	3.625	يدرك الموظفون أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق منافع وأرباح إضافية
مرتفع	0.519	3.833	يعي الموظفون مدى أهمية تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في الجامعة.
مرتفع	0.437	3.979	يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية بواسطة التعلم الذاتي والمستمر لتكوين معارفهم

من خلال النظر إلى جدول (6)، يتبين أن مستوى إدراك مفهوم المعرفة من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً، حيث يسعون إلى تطوير قدراتهم العلمية بواسطة التعلم الذاتي والمستمر لتكوين معارفهم بمتوسط حسابي (3.979)، ويعون مدى أهمية تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في الجامعة بمتوسط حسابي (3.833)، وأنه لا بد أن يدرك الموظفون أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق منافع وأرباح إضافية بمتوسط حسابي (3.625)، ولديهم تصور واضح بأن إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث بمتوسط حسابي (3.479).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تشخيص المعرفة في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.479	4.062	تقوم الجامعة بتنظيم المعرفة المتاحة من مصادر مختلفة
مرتفع	0.709	4.083	تسعى الجامعة إلى تمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم المتراكمة
مرتفع	0.742	4.041	إن تشخيص وكشف المعرفة المخزونة في الجامعة تتمثل في تحديد خبراتها ومهاراتها التي يتم تكوينها من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير

من خلال النظر إلى جدول (7)، يتبين أن مستوى تشخيص المعرفة من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً، حيث تسعى الجامعة إلى تمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم المتراكمة بمتوسط حسابي (4.083)، تقوم الجامعة بتنظيم المعرفة المتاحة من مصادر مختلفة بمتوسط حسابي (4.062)، حيث أكدوا أن تشخيص وكشف المعرفة المخزونة في الجامعة تتمثل في تحديد خبراتها ومهاراتها التي يتم تكوينها من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير بمتوسط حسابي (4.041).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اكتساب المعرفة في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.598	4.062	يتم اكتساب المعرفة في الجامعة عن طريق مصادر مختلفة
مرتفع	0.673	4.187	بغرض اكتساب المعرفة يتم بتشكيل وحدات متخصصة للتعليم المعرفي من داخل الجامعة
مرتفع	0.630	4.166	يعتمد الموظفون في الجامعة على التعلم التنظيمي كمصدر لاكتساب معارف جديدة

من خلال النظر إلى جدول (8)، يتبين أن مستوى اكتساب المعرفة من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً، حيث أن غرض اكتساب المعرفة يتم بتشكيل وحدات متخصصة للتعليم المعرفي من داخل الجامعة بمتوسط حسابي (4.187)، يعتمد الموظفون في الجامعة على التعلم التنظيمي كمصدر لاكتساب معارف جديدة بمتوسط حسابي (4.166)، ويتم اكتساب المعرفة في الجامعة عن طريق مصادر مختلفة بمتوسط حسابي (4.062).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تخزين المعرفة في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.714	4.145	يتم تسجيل وتوثيق وتخزين كل التجارب والخبرات السابقة للجامعة في مستندات ورقية
مرتفع	0.682	3.958	يعتمد في تخزين المعرفة بالجامعة على تشجيعها لموظفيها على خزنها في عقولهم
مرتفع	0.561	4.062	تستعين الجامعة بنظم معلومات متطورة لتسهيل تخزين وحماية المعرفة من الضياع

من خلال النظر إلى جدول (9)، يتبين أن مستوى تخزين المعرفة من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً، حيث أنه يتم تسجيل وتوثيق وتخزين كل التجارب والخبرات السابقة للجامعة في مستندات ورقية بمتوسط حسابي (4.145)، وتستعين الجامعة بنظم معلومات متطورة لتسهيل تخزين وحماية المعرفة من الضياع بمتوسط حسابي (4.062)، ويعتمد في تخزين المعرفة بالجامعة على تشجيعها لموظفيها على خزنها في عقولهم بمتوسط حسابي (3.958).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى نشر المعرفة في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.606	4.187	يتم التشارك في المعرفة داخل الجامعة عن طريق وسائل مختلفة تمتلكها الجامعة
مرتفع	0.694	4.166	يتوقف نشر المعرفة بالجامعة على قدرة استيعاب الموظفين
مرتفع	0.732	4.125	نشر المعرفة في الجامعة يفسح المجال الكافي أمام الموظفين لابتكار معارف جديدة

من خلال النظر إلى جدول (10)، يتبين أن مستوى نشر المعرفة من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً، حيث أنه يتم التشارك في المعرفة داخل الجامعة عن طريق وسائل مختلفة تمتلكها الجامعة بمتوسط حسابي

(4.187)، ويتوقف نشر المعرفة بالجامعة على قدرة استيعاب الموظفين بمتوسط حسابي (4.166)، ونشر المعرفة في الجامعة يفسح المجال الكافي أمام الموظفين لابتكار معارف جديدة بمتوسط حسابي (4.125).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق المعرفة في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.726	4.062	يتم تطبيق المعرفة في الجامعة من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق بواسطة الخبراء
مرتفع	0.668	3.979	التطبيق الجيد للمعرفة يتوقف على مدى مساهمة المسؤولين في تنفيذ مختلف القرارات في الجامعة
مرتفع	0.503	3.958	تستخدم الجامعة أسلوب تطبيق المعرفة من خلال الفرق الداخلية المتعددة الخبرات

من خلال النظر إلى جدول (11)، يتبين أن مستوى تطبيق المعرفة من وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الجامعة ومدراء الكليات والدوائر في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً، حيث أنه يتم تطبيق المعرفة في الجامعة من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق بواسطة الخبراء بمتوسط حسابي (4.062)، والتطبيق الجيد للمعرفة يتوقف على مدى مساهمة المسؤولين في تنفيذ مختلف القرارات في الجامعة بمتوسط حسابي (3.979)، وتستخدم الجامعة أسلوب تطبيق المعرفة من خلال الفرق الداخلية المتعددة الخبرات بمتوسط حسابي (3.958).

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة من وجهة نظر الإدارة العليا حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الدراسة
مرتفع	0.649	3.562	لدى الموظفين في الجامعة إدراك بمفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته في تحديد مستقبل الجامعة.
مرتفع	0.544	3.791	تتميز القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الجامعة بالفاعلية والقابلية للتطبيق.
مرتفع	0.682	3.958	يتم التشاور مع الموظفين ومناقشتهم جماعياً حين اتخاذ قرار استراتيجي يهم مستقبل الجامعة.
مرتفع	0.641	4.187	يحاسب الموظفون عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار إذا كانت نتائجه سلبية.
مرتفع جداً	0.589	4.312	لدى الموظفين في الجامعة القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعة.
مرتفع جداً	0.643	4.270	تساعدك القواعد والأنظمة على توقع ما هو مطلوب منك بعملك.
مرتفع	0.694	4.166	يقوم الفرد بتحديد المشكلة ذات الأهمية الاستراتيجية باستخدام الأسلوب السلوكي والأسلوب المنطقي الرشيد.
مرتفع جداً	0.643	4.270	تحرص الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تحدث أثناء العمل والتي من الضروري إيجاد حلول لها.
مرتفع	0.750	4.104	تعمل الجامعة وفق سيناريوهات تحسب لتغيرات البيئة.

مرتفع	0.750	4.229	يوفر نظم المعلومات في الجامعة معلومات عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي يحتاج إليها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.	10.
مرتفع	0.805	4.104	الجامعة متيقظة لكل ما يحدث من تطورات في بيئة أعمالها وتجمع معلومات عن مختلف متغيراتها.	11.
مرتفع	0.874	4.041	تقوم الجامعة بتحليل المعلومات التي تقيدها في إتخاذ قرارات استراتيجية استباقية تساعد على اقتناص الفرص.	12.
مرتفع	0835	4.062	تحديد البدائل الاستراتيجية يحتاج إلى الابتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	13.
مرتفع	0.738	4.083	يتبادل الأفراد العاملون في الجامعة الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة والمتعلقة باتخاذ القرار الاستراتيجي.	14.
مرتفع	0.729	4.020	تتوافق نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية وكذا الداخلية مع بدائل الحل لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي.	15.
مرتفع	0.699	4.020	تقوم الجامعة بتقييم بدائل الحل الممكنة والمتاحة وتحديد مزايا كل منها ودراستها بشكل دقيق.	16.
مرتفع	0.841	4.125	يتم تقييم البدائل الممكنة للحل وفقا لمعايير ومحددات متفق عليها.	17.
مرتفع	0.824	4.208	اتخاذ القرار الاستراتيجي يتم بالاستعانة باستشارة الخبراء ومراكز الاستشارات الخارجية	18.
مرتفع	0.668	4.020	تحاول الجامعة اعتماد أساليب ابتكارية مثل العصف الذهني، الحوارات.. في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	19.
مرتفع	0.632	3.937	تبتعد الجامعة عن المركزية نوعاً ما لتنشيط اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة.	20.
مرتفع	0.525	3.979	ترداد درجة مركزية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع زيادة أهميتها.	21.
مرتفع	0.639	3.875	اتخاذ القرار الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا.	22.

من خلال النظر إلى جدول (12)، يتبين أن واقع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في جامعة الأزهر - غزة كان مرتفعاً جداً في الفقرات التالية:

- لدى الموظفين في الجامعة القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعة
 - تساعدك القواعد والأنظمة على توقع ما هو مطلوب منك بعملك.
 - تحرص الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تحدث أثناء العمل والتي من الضروري إيجاد حلول لها.
- وكان مرتفعاً في باقي الفقرات الموضحة في الجدول السابق.

المتغيرات الديموغرافية وعلاقتها بمتغيرات الدراسة:

جدول (13): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في عمليات إدارة المعرفة (الإدراك، التشخيص، الاكتساب، التخزين، النشر، التطبيق) في جامعة الأزهر - غزة تبعاً لمتغير الجنس.

الدالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.981	2.184	46	0.394	3.797	37	ذكر	إدراك المعرفة
			0.403	3.500	11	أنثى	
0.025	1.155	46	0.538	4.108	37	ذكر	تشخيص المعرفة
			0.336	3.909	11	أنثى	
0.223	0.126	46	0.494	4.144	37	ذكر	اكتساب المعرفة
			0.639	4.121	11	أنثى	
0.241	0.380	46	0.578	4.072	37	ذكر	تخزين المعرفة
			0.447	4.000	11	أنثى	
0.132	0.245	46	0.559	4.171	37	ذكر	نشر المعرفة
			0.703	4.121	11	أنثى	
0.654	0.224	46	0.474	4.009	37	ذكر	تطبيق المعرفة
			0.622	3.969	11	أنثى	
0.560	1.149	46	0.297	4.037	37	ذكر	مجموع عمليات إدارة المعرفة
			0.357	3.913	11	أنثى	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بالنظر إلى جدول (13) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجموع عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي غير دالة إحصائياً، ويعزى ذلك إلى أن عملية إدارة المعرفة لا تختلف بين الذكور والإناث. بالنظر إلى بنود عمليات إدارة المعرفة الستة لم يكن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية إلا في تشخيص المعرفة فقط، حيث أن مستوى الدلالة كان 0.025 أي أقل من 0.05 وهذا يؤكد أنه لا يوجد فروقات فردية في عملية إدارة المعرفة في جامعة الأزهر - غزة بين الذكور والإناث نظراً لاتباع الإجراءات الإدارية الموحدة.

جدول (14): نتائج التباين الأحادي للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
العمر	أقل من 30 سنة	-	-	1.82	0.347
	من 30 إلى 40 سنة	3.815	0.409		
	من 41 إلى 50 سنة	3.952	0.303		
	أكثر من 50 سنة	4.062	0.314		
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات.	3.526	-	2.872	0.047
	من 10 إلى 15 سنة	3.921	0.260		
	من 16 إلى 20 سنة	3.726	0.323		
	أكثر من 20 سنة.	4.060	0.293		
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.810	0.274	3.171	0.051
	ماجستير	4.003	0.301		
	دكتوراه	4.094	0.307		
المستوى الوظيفي	مجلس جامعة (عمداء)	4.108	0.317	1.909	0.160
	مدير كلية	3.915	0.286		
	مدير دائرة	4.005	0.329		

تشير النتائج في جدول (14) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يخص المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، حيث أنها كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وظهر أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير الذي يخص سنوات الخدمة، حيث كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05 وتساوي (0.047)، وهذا يدل على أن سنوات الخدمة تلعب دور كبير في عمليات إدارة المعرفة، حيث أنها كانت أكثر وضوحاً عند من لديهم خبرة أكثر من عشرون عاماً بمتوسط حسابي (4.060)، وبالتالي يظهر أن عمليات إدارة المعرفة لا تختلف بالنسبة للعمر ولا المؤهل العلمي ولا المستوى الوظيفي وإنما تختلف طبقاً لمستوى سنوات الخدمة بين أفراد العينة في جامعة الأزهر بغزة.

جدول (15): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

إدارة المعرفة	عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
إدارة مفهوم إدارة المعرفة	
معامل الارتباط بيرسون	0.80
مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	0.000
عدد الحالات N	48
عملية تشخيص المعرفة	
معامل الارتباط بيرسون	0.78
مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	0.000
عدد الحالات N	48
عملية اكتساب المعرفة	
معامل الارتباط بيرسون	0.462
مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	0.004
عدد الحالات N	48
عملية تخزين المعرفة	
معامل الارتباط بيرسون	0.34
مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	0.041
عدد الحالات N	48
عملية نشر المعرفة	
معامل الارتباط بيرسون	0.29
مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	0.113
عدد الحالات N	48
عملية تطبيق المعرفة	
معامل الارتباط بيرسون	0.132
مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	0.337
عدد الحالات N	48

أولاً: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إدراك مفهوم إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة"، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الأولى من عدمها، قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (إدراك مفهوم إدارة المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) من خلال نتائج التحليل حصلنا على أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.80) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، أي أن عينة الدراسة على دراية بأن المدخل المعرفي من المداخل الإدارية الحديثة، وأن تطبيقه في الجامعة يساهم وبشكل كبير في تحقيق منافع تعود على الجامعة، وبالتالي مما سبق من التحليل لنتائج الاختبار يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه:

"توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة"، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الثانية من عدمها، قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) من خلال نتائج التحليل حصلنا على أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.67) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد على ضرورة تبنى المدخل المعرفي في إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتطلب الاعتماد على المعرفة المتوفرة في أذهان الإدارة العليا في الجامعة (إدارة الجامعة، عمداء الكليات، مدراء الكليات والدوائر) وذلك من أجل اتخاذ قرارات علمية وعقلانية وازنة تسمح بالاستجابة لخصوصيات البيئة ضمن رؤية شاملة وثاقبة، وبالتالي؛ فإن ما سبق من تحليل نتائج الاختبار يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعمليات إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تشخيص المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (عملية تشخيص المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.78) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، أي أن الجامعة تقوم بتشخيص وكشف المعرفة المتاحة بطرق مختلفة باستخدامها سواءً العصف الذهني والمقابلات الحرة ومختلف خرائط المعرفة داخل الجامعة، وبالتالي مما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تشخيص المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة اكتساب المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الفرعية الثاني من عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.462) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed)

(tailed الذي يساوي 0.004) وهو أقل من (0.05) ، أي أن الجامعة تقوم باكتساب المعرفة عن طريق استخدام طريقة المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية، إضافة إلى ذلك تقوم بتشكيل وحدات متخصصة للتعليم المعرفي داخلها، وهذا ما يتماشى مع توجهاتها في تطبيق فلسفة التعلم التنظيمي، وبالتالي مما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة اكتساب المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تخزين المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (تخزين المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.34) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.041) وهو أقل من (0.05) ، أي أن الجامعة لا تقوم بتخزين المعرفة وتجاربها السابقة في مستندات ورقية، وإنما تعتمد على نظم معلومات متطورة لتسهيل وحماية المعرفة، وبالتالي مما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مرحلة تخزين المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية نشر المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (نشر المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.29) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.113) وهو أكبر من (0.05) ، أي أن الجامعة لا تعتمد في نشر وتقاسم المعرفة بين موظفيها على تكنولوجيا المعلومات المتاحة داخل الجامعة، والتي تمكن موظفيها من الوصول إلى مختلف البيانات المتعلقة بها بسهولة، ربما لطبيعة الهيكل التنظيمي التقليدي، وبالمقابل وجدنا أنه لا يوجد نظام حوافز فعال بين الموظفين يشجعهم على نشر المعارف بينهم، وبالتالي مما سبق يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية نشر المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تطبيق المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة، ومن أجل إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة من عدمها قمنا بحساب معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (عملية تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي)، وتبين أن معامل الارتباط بيرسون قد بلغ (0.132) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.337) وهو أكبر من (0.05) ، أي أن الجامعة لا تقوم بتطبيق المعرفة داخلها، وهذا راجع لكون تطبيق المعرفة داخل الجامعة يتطلب دعم ومشاركة وتفويض ومساندة الإدارة العليا وهو الشيء غير الموجود في جامعة الأزهر - غزة، وبالتالي مما سبق يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عملية تطبيق المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في جامعة الأزهر - غزة.

نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في جامعة الأزهر - غزة كانت مرتفعة بشكل عام، وقد جاءت مجالات إدارة المعرفة تنازلياً:

* مستوى إدراك المعرفة.

* سبل تطبيق المعرفة.

* تخزين إدارة المعرفة.

* تشخيص المعرفة.

* اكتساب المعرفة.

* نشر المعرفة.

- إن مستوى إدراك المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في جامعة الأزهر بغزة كان مرتفعاً، لكن كان أقل هذه البنود هو أنه يوجد لدى الموظفين تصور واضح بأن إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث، مما يدل على أن هذا البند المختص بالعاملين يحتاج تركيز أكثر في تعزيز سبل ادراك المعرفة في الجامعة.

- إن واقع المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في جامعة الأزهر بغزة كان مرتفعاً في كل الفقرات الآتية ولكن أقلها كان "تستخدم الجامعة أسلوب تطبيق المعرفة من خلال الفرق الداخلية المتعددة الخبرات" مما يدل على حاجة الجامعة في التركيز وتعزيز أصحاب الخبرات في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

- في حين أن تخزين المعرفة جاء مرتفعاً في كل الفقرات ولكن أقلها كان "يعتمد في تخزين المعرفة بالجامعة على تشجيعها لموظفيها على خزنها في عقولهم" مما يدل على أن الجامعة تحتاج تعزيز أكبر في مستوى الحفاظ على المعرفة في الجامعة.

- إن تشخيص المعرفة أيضاً كان مرتفعاً في كل الفقرات وأقلها كان "إن تشخيص وكشف المعرفة المخزونة في الجامعة تتمثل في تحديد خبراتها ومهاراتها التي يتم تكوينها من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير" مما يدل على الحاجة للاستثمار في البحث والتطوير بشكل أكثر لضمان فاعلية عمليات إدارة المعرفة.

- إن اكتساب المعرفة أيضاً كان مرتفعاً في كل الفقرات وأقلها كان " يتم اكتساب المعرفة في الجامعة عن طريق مصادر مختلفة" مما يدل على الحاجة لتنوع مصادر اكتساب المعرفة بشكل أكبر.

- إن نشر المعرفة أيضاً كان مرتفعاً ومتصدراً في كل الفقرات ولكن أقل الفقرات ضمنه كانت " نشر المعرفة في الجامعة يفسح المجال الكافي أمام الموظفين لابتكار معارف جديدة" مما يشير إلى أن الجامعة يجب أن تعزز الموظفين وتمكنهم بشكل أكبر في مجال ابتكار معارف وتطويرهم بشكل أفضل.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الجامعة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- معامل الارتباط الكلي بين المتغير المستقل (إدراك مفهوم إدارة المعرفة) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي) من خلال نتائج التحليل حصلنا على أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0.80) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وذلك عند مستوى دلالة (Sig.2-tailed) الذي يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، أي أن عينة الدراسة على دراية بأن المدخل المعرفي من المداخل الإدارية الحديثة، وأن تطبيقه في الجامعة يساهم وبشكل كبير في تحقيق منافع تعود على الجامعة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحث بما يلي:
- * أن تعمل الجامعة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وإصدار المجلات والمنشورات لنشر المعرفة.
 - * أن تتضمن سياسات الجامعة دعم البحث العلمي والباحثين.
 - * أن يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها العاملون والخبراء في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.
 - * أن تقوم الجامعة بإيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين الأفراد.
 - * أن يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين العاملين في الجامعة لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.
 - * أن تقوم الجامعة بعمل أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين.
 - * ضرورة دعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة.
 - * يتم تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة.
 - * تحفيز التنافس الايجابي بين العاملين.
 - * التخلص من المركزية الزائدة.
 - * العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية المعقدة.
 - * تعزيز مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.
 - * العمل على الاستفادة من التقنيات المتوفرة مع توفير وسائل التعلم الالكتروني.
 - * تفعيل التنسيق بين إدارات الجامعة.
 - * استقطاب الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.
 - * تقليص الصراعات التنظيمية السلبية وتعزيز الصراعات الايجابية التي تفجر الطاقات الإبداعية.
 - * توفير الحرية الأكاديمية المنضبطة.
 - * الاستفادة من الكفاءات العلمية في تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة ومن تجارب المؤسسات والجهات المماثلة في إدارة المعرفة.
 - * تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الالكترونية.
 - * إدراج إدارة المعرفة في الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية للجامعة.
 - * توفير موارد مالية كافية لدعم برامج إدارة المعرفة.
 - * تعزيز القدرة على إنتاج المعرفة في الجامعة. و

المصادر والمراجع

اولاً: المراجع العربية:

أبو زريق، فاتن (2017) "أثر عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين

أبو عزام، محمد (2020) "إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي"، عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.

أبو معمر، تهاني (2017). "أثر ممارسة ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

أحمد، حذيفة؛ والقواسمة، فريد (2021). " إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 73(45-ج2)، 134-159.

براهمة، حازم (2018). "ادارة المعرفة وأثرها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية على بلديتي خانينونس ورفع"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

الجديبي، رأفت (2020) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. (36). 52-96

الجرجاي، محمد (2019). "أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تزويد خدمة الانترنت في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

الجمال، سمير (2020). واقع إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها وسبل تطويرها كما يراها الأكاديميون في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة في محافظة الخليل. مجلة الدراسات المستدامة. (2) 6، 105-144.

حماد، أحمد؛ والكبيسي، صلاح (2020). "أثر إدارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض المصارف الأهلية العراقية"، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 26(122)، 1-17.

حمودة، حمودة (2018). "ادارة المعرفة وأثرها في تحسين مستوى اداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.

الربيعي، خلود؛ وأحمد، اياد (2020). "مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العربية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (60) 257-312.

زينة، بن وسعد (2021) "إدارة المعرفة مدخل جديد لتحسين الخدمات في المرافق العامة الجزائرية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية"، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 1، 8-20.

الزهراني، فاطمة (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أساليب الممارسة التعليمية في برامج التربية الفكرية من وجهة نظر معلمات التربية الفكرية في مدينة الأحساء. مجلة القراءة والمعرفة، 21(الجزء الثاني 232 فبراير)، 205-238

- الشريف، تحرير (2018). "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية: محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- عباس، أنس (2018). "الادارة الاستراتيجية: رؤية معاصرة"، الرياض: دار النشر الدولي.
- عطا الله، عبد الحكيم (2018). " أثر إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- العلوي، بهاء، والمولى، سماح (2021). "تأثير تقنيات ادارة المعرفة في الوقت المحدد في اختيار استراتيجيات ادارة الازمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (64)، 39-21.
- علي، أمين (2018). " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- فوزية، مقراش (2021). "أثر ادارة المعرفة على نظم المعلومات المحاسبية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، مجلة وميض الفكر للبحوث، (9)، 241-226.
- ماضي، خليل؛ وجفال، تهاني (2018). "الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الادارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين المحافظات الجنوبية"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، (1)27، 1-26.
- المدهون، فؤاد (2020). "أثر ادارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- هتهت، أنور (2020). "أثر الذكاء الاصطناعي على جودة القرار في وزارة الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية غزة، -فلسطين
- الهزاني، نوره (2020). لاتجاهات الحديثة في توظيف تقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. المجلة العالمية للمكتبات وعلوم المعلومات (4)، 288-264.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Ike, R., Agbaeze, E., Udoh, B., Adeleke, A. (2019). Challenges Associated with the Implementation of Knowledge Management in Nigerian Tertiary Institutions, International Journal of Higher Education, 8 (8), 70-76.

Odor, H. (2018). Knowledge Management as an Extension of Organisational Learning Process. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(1), 177-187.

Rahoo, L. A.,Kandhro, S.H & Memon, M. (2022). Impact of Information Technology on Knowledge Sharing among Faculty Members of Public Sectors Higher Education Institutions of Sindh, Pakistan. *Pakistan Journal of Social Research*, 4(03), 797-803.

Siadat, S. H., Matinvafa, A., Saeednia, A., & Moghadasi, F. (2015). Effective factors on successful implementation of knowledge management in higher education. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(1), 166-181.

Thongkoo, K., Panjaburee, P., & Daungcharone, K. (2019). Integrating inquiry learning and knowledge management into a flipped classroom to improve students' web programming performance in higher education. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 11(3), 304-324.

استبانة الدراسة

الأخ/الأخت المشارك/ة المحترم/ة....
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثون بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر - غزة"، من وجهة نظر الإدارة العليا المتمثلة في رئيس الجامعة ومجلس الجامعة ومدراء الكليات والأقسام، لذا يرجى تعبئة الاستبانة بعناية ودقة، علماً بأن البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعرض البيانات كمجموعة دون الإشارة للشخص وموقعه ودون المساس بالموقع الوظيفي، شاكراً حسن تعاونكم.

الباحثون

القسم الأول: معلومات عامة: يرجى وضع إشارة (x) في المكان المخصص وفق الحالة التي تنطبق عليك.

الجنس: () ذكر () أنثى

المؤهل العلمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

المسمى الوظيفي: () عضو مجلس جامعة () مدير كلية () مدير دائرة

سنوات الخدمة في الجامعة: () أقل من 5 سنوات. () من 5 أقل من 10 سنوات () من 10- أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر.

العمر: () أقل من 30 عام. () من 30-أقل من 40 عام () من 40- أقل من 50 عام () من 50 عام فأكثر.

القسم الثاني: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويتكون من (41) بندا، يرجى منك وضع إشارة (x) في المكان الذي توافق عليه.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
أولاً: إدراك المعرفة						
1.	لدى الموظفين تصور واضح بأن إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث					
2.	يدرك الموظفون أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق منافع وأرباح إضافية					
3.	يعي الموظفون مدى أهمية تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في مؤسستهم					
4.	يسعى الموظفون إلى تطوير قدراتهم العلمية بواسطة التعلم الذاتي والمستمر لتكوين معارفهم					
ثانياً: تشخيص المعرفة						
5.	تقوم الجامعة بتنظيم المعرفة المتاحة من مصادر مختلفة					
6.	تسعى الجامعة إلى تمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم المتراكمة					
7.	إن تشخيص وكشف المعرفة المخزونة في الجامعة تتمثل في تحديد خبراتها ومهاراتها التي يتم تكوينها من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير					
ثالثاً: اكتساب المعرفة						
8.	يتم اكتساب المعرفة في الجامعة عن طريق مصادر مختلفة					
9.	بغرض اكتساب المعرفة يتم تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من داخل الجامعة					
10.	يعتمد الموظفون في الجامعة على التعلم التنظيمي كمصدر لاكتساب معارف جديدة					
رابعاً: تخزين المعرفة						
11.	يتم تسجيل وتوثيق وتخزين كل التجارب والخبرات السابقة للجامعة في مستندات ورقية					
12.	يعتمد في تخزين المعرفة بالجامعة على تشجيعها لموظفيها على خزنها في عقولهم					
13.	تستعين الجامعة بنظم معلومات متطورة لتسهيل تخزين وحماية المعرفة من الضياع					
خامساً: نشر وتوزيع المعرفة						
14.	يتم التشارك في المعرفة داخل الشركة عن طريق وسائل مختلفة تمتلكها الجامعة					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
15.	يتوقف نشر المعرفة بالجامعة على قدرة استيعاب الموظفين				
16.	نشر المعرفة في الجامعة يفسح المجال الكافي أمام الموظفين لابتكار معارف جديدة				
سادسا: تطبيق المعرفة					
17.	يتم تطبيق المعرفة في الجامعة من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق بواسطة الخبراء				
18.	التطبيق الجيد للمعرفة يتوقف على مدى مساهمة المسؤولين في تنفيذ مختلف القرارات في الجامعة				
19.	تستخدم الجامعة أسلوب تطبيق المعرفة من خلال الفرق الداخلية المتعددة الخبرات				
عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي					
20.	لدى الموظفين في الجامعة إدراك بمفهوم القرار الاستراتيجي وأهميته في تحديد مستقبل الجامعة				
21.	تتميز القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبل الجامعة بالفاعلية والقابلية للتطبيق				
22.	يتم التشاور مع الموظفين ومناقشتهم جماعيا حين اتخاذ قرار استراتيجي يهم مستقبل الجامعة				
23.	يحاسب الموظفون عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار إذا كانت نتائجه سلبية				
24.	لدى الموظفين في الجامعة القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالجامعة				
25.	تساعدك القواعد والأنظمة على توقع ما هو مطلوب منك بعملك				
26.	يقوم الفرد بتحديد المشكلة ذات الأهمية الاستراتيجية باستخدام الأسلوب السلوكي والأسلوب المنطقي الرشيد				
27.	تحرص الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تحدث أثناء العمل والتي من الضروري إيجاد حلول لها				
28.	تعمل الجامعة وفق سيناريوهات تحسب لتغيرات البيئة				
29.	يوفر نظم المعلومات في الجامعة معلومات عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي يحتاج إليها في اتخاذ القرار الاستراتيجي				
30.	الجامعة متيقظة لكل ما يحدث من تطورات في بيئة أعمالها وتجمع معلومات عن مختلف متغيراتها				
31.	تقوم الجامعة بتحليل المعلومات التي تفيد بها في اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية تساعد على اقتناص الفرص				
32.	تحديد البدائل الاستراتيجية يحتاج إلى الابتكارية وإعمال الفكر في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي				
33.	يتبادل الأفراد العاملون في الجامعة الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة والمتعلقة باتخاذ القرار الاستراتيجي				
34.	تتوافق نتائج التحليل لأوضاع البيئة الخارجية وكذا الداخلية مع بدائل الحل لصياغة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي				
35.	تقوم الجامعة بتقييم بدائل الحل الممكنة والمتاحة وتحديد مزايا كل منها ودراستها بشكل دقيق				
36.	يتم تقييم البدائل الممكنة للحل وفقا لمعايير ومحددات متفق عليها				
37.	اتخاذ القرار الاستراتيجي يتم بالاستعانة باستشارة الخبراء ومراكز الاستشارات الخارجية				
38.	تحاول الجامعة اعتماد أساليب ابتكارية مثل العصف الذهني، الحوارات.. في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية				
39.	تبتعد الجامعة عن المركزية نوعا ما لتنشيط اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة				
40.	تزداد درجة مركزية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع زيادة أهميتها				
41.	اتخاذ القرار الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا				