

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة  
المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

**DECLARATION**

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name

اسم الطالب: **عري اياد خليل صافى**

Signature

التوقيع: 

Date:

التاريخ: **26-8-2015**



الجامعة الإسلامية - غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها

إعداد الطالب  
عدي إياد خليل فياض

إشراف الدكتور  
حمدان عبد الله الصوفي  
أستاذ أصول التربية المشارك

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية  
من الجامعة الإسلامية-غزة.

١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عدي اياد خليل فياض لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 09 ذو القعدة 1436هـ، الموافق 2015/08/24م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. حمدان عبدالله الصوفي
.....	مناقشاً داخلياً	د. إياد علي الدجني
.....	مناقشاً خارجياً	د. ناجي رجب سكر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وان يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(التوبة: ١٠٥)



إلى من رحلَ دونَ وداعٍ ودونَ أملٍ في لقاءِ دنيوي جديد، كم تمنَّيتُ أن يحضَرَ أولَ مفاتيحِ نجاحي وأجملَ ساعةِ نجاح، ولكنَّه قدرُ اللهِ بالألأ أراه اليومَ أمامَ عينيَّ ولكنِّي أحسُّبه دوماً أمامي ومعِي وفي قلبي إلى روحِ أبي الطاهرة الذي استشهد دفاعاً عن أسمى قضية فلسطين الغالية.

إلى الابتسامةِ الصادقةِ والدمعةِ الحارقةِ وحافزِ النجاحِ ونبضِ الحياةِ ودفءِ القلبِ إلى من علَّمتني الحروفَ والإمساكَ بالقلمَ أُمي الحنونَ أدامها اللهُ بكلِّ صحةٍ وعافيةٍ.

إلى من كلَّه اللهُ بالوقارِ، من رباني صغيراً كأبٍ حنون هو رمزُ العطاءِ والفخرِ

جدي الغالي "أبو رائد".

هذي جهودُك أثمرت زهراتها \*\*\* فالغرسُ غرسُك ويا لك من غارسُ

إلى من شاركني الجهدَ والنجاحَ حباً ووفاءً وتقديراً زوجتي الغالية حفظها اللهُ، وقرّةِ عينيِ إبني إياد.

إلى من رافقتني الطفولةَ والشبابَ إخواني الأحباءَ وإلى ضحكاتِ البيتِ شقيقاتي الكريمات.

إلى أهلي جميعاً لا أعلمُ من أخصَّ فكُلهم مخصوصٌ.

إليكم جميعاً أهدي ثمرةَ هذا الجهدِ المتواضعِ، الذي أسألُ اللهُ أن يكونَ خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

عدي إياد فياض

## شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف: ١٥)

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني. إن من واجب الشكر أن أبدأ شكري لمنارة العلم والأدب الجامعة الإسلامية بغزة، على ما تقدمه من دعم وتسهيلات لخدمة البحث العلمي؛ والتي أتاحت لي الفرصة لأجري هذه الدراسة على عماداتها ودوائرها الإدارية، فلها مني كل الشكر والتقدير والوفاء، وأسأل الله أن يحفظها من كل كيد وشر، إنه أكرم مسؤول وأعظم مأمول.

وإنه يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذي ومشرفي الدكتور حمدان الصوفي حفظه الله، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادي، وفي متابعته للرسالة منذ أن كانت فكرة، فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور الفاضل / إياد علي الدجني مناقشاً داخلياً

والدكتور الفاضل / ناجي رجب سكر مناقشاً خارجياً

وكلي ثقة بالله ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة حول هذه الرسالة سيكون لها بالغ الأثر في إخراج الرسالة بأفضل صورة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، وكل من أحبني وخصني يوماً بدعائه، فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعفني المقام لذكرهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

الباحث: عدي إياد فياض

## ملخص الدراسة

درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها.

الباحث: عدي إياد فياض      المشرف / د. حمدان الصوفي

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم، ودراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتيين لهذا الغرض تحتويان على (٥٩) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٧) إدارياً من الجامعة الإسلامية، وقد وزع الباحث الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٦٧)، وقد تم استرداد (١٥٣) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قام الباحث بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

١. درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم بلغت ٧٦,٢٠% بدرجة تقدير كبيرة.
٢. مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظرهم بلغ ٧٦,٠٠% بدرجة تقدير كبيرة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير سنوات الخدمة.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال التخصص، لصالح أصحاب مجال التخصص العلمي.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدي العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير مجال التخصص، لصالح أصحاب مجال التخصص العلمي.

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدي العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير سنوات الخدمة.

٧. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٥).

#### واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

١. أن تمنح الجامعة الإسلامية الثقة والصلاحيات اللازمة للعمادات والدوائر الإدارية لممارسة إدارة المعرفة.

٢. تدريب العاملين في الدوائر الإدارية على زيادة تفعيل إدارة المعرفة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

٣. تدريب أفراد الدوائر الإدارية على طرق وآليات توليد وتطبيق المعرفة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على أساليب زيادة فاعلية قراراتهم.

٤. توفير جو من الألفة بين أفراد الدوائر الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بدوائهم وتشجيعهم على تقديم معرفة جديدة من شأنها الرقي بالدائرة؛ بهدف إيجاد نوع من التفاعل والابتكار.

## Abstract

**The degree of deanships and administrative services of the Islamic University for knowledge management and its relationship to the level of effectiveness of the decision-making to have.**

The study aimed to identify the degree of exercise deanships and administrative units at the Islamic University for knowledge management and its relationship to the level of effectiveness of the decision-making they have, and the study of significant differences in the averages of estimates depending on the variables of the study (educational qualification, area of specialization, years of service) and to achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive analytical method, and the design questionnaires for this purpose containing the (59) paragraph, has community be the study of (167) administratively from the Islamic University, was distributed researcher questionnaire to all members of society study's (167), has been recovered (153) questionnaire, were data analysis questionnaires to get the results using statistical treatments program (SPSS).

**After analyzing the results of the study and interpretation, the researcher developed a summary results of the study are as follows:**

1. the degree of baptisms, and administrative departments at the Islamic University for knowledge management of their point of view amounted to (76.20%) substantially appreciated.

2. the level of effectiveness of the decision-making at baptisms, and administrative services at the Islamic University from their perspective (76.00%) was substantially appreciated.
3. There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the respondents to estimate the degree of deanships and administrative services of the Islamic University for knowledge management qualification is due to the variable, variable and years of service.
4. There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the respondents to estimate the degree of deanships and administrative services of the Islamic University for knowledge management due to the variable area of specialization, for the benefit of the owners of the field of scientific specialization.
5. There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the respondents to estimate the level of effectiveness of the decision-making have deanships and administrative services of the Islamic University due to the variable area of specialization, for the benefit of the owners of the field of scientific specialization.
6. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the respondents to estimate the level of effectiveness of the decision-making have deanships and administrative services of the Islamic University attributed to the educational qualification variable, variable and years of service.

7. There is a direct positive correlation statistically significant between the mean estimate study sample to the point of the exercise deanships and administrative services of the Islamic University for knowledge management and averages between their estimates of the level of effectiveness of the decision-making to have.

**Based on the results of the previous researcher recommends several recommendations, including:**

1. that Islamic University gives confidence and authority necessary for deanships and administrative departments to practice knowledge management.
2. Train employees in administrative departments to increase the activation of knowledge management through workshops and training courses.
3. training of members of the administrative departments of the ways and mechanisms of generation and application of knowledge, and the involvement of workers in decision-making, and training on methods to increase the effectiveness of their decisions.
4. Provide an atmosphere of intimacy between members of the administrative departments by involving them in decision-making related to their departments and to encourage them to provide new knowledge that will progress the department; in order to find some kind of interaction and innovation.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ذ	قائمة المحتويات
ش	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
ض	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>المحور الأول: إدارة المعرفة</b>	
12	نشأة المعرفة
13	مفهوم المعرفة
15	مدخل إلى إدارة المعرفة
16	مفهوم إدارة المعرفة
18	أهمية إدارة المعرفة
19	أهداف إدارة المعرفة
20	مبادئ إدارة المعرفة
21	مبررات التحول نحو إدارة المعرفة
22	مجالات إدارة المعرفة
23	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
25	أبعاد إدارة المعرفة
25	عمليات إدارة المعرفة
27	استراتيجية المعرفة
٢٩	خصائص استراتيجية المعرفة الناجحة
29	سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي
<b>المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار</b>	
32	مفهوم اتخاذ القرار
34	فاعلية اتخاذ القرار

الصفحة	الموضوع
35	أنواع الفاعلية
35	أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات
36	المقومات الأساسية لفاعلية اتخاذ القرارات
36	العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات
38	الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار
39	مراحل عملية صنع القرار
40	خصائص عملية صنع القرار
41	تصنيف القرارات
43	مشكلات اتخاذ القرار
45	إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار
<b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسات السابقة</b>	
48	أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
59	ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار
65	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
67	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
67	ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع</b> <b>منهجية الدراسة - الطريقة والإجراءات</b>	
69	مقدمة
69	منهج الدراسة

الصفحة	الموضوع
70	مجتمع الدراسة
71	عينة الدراسة
73	أداتا الدراسة
88	المعالجات الإحصائية المستخدمة
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>نتائج الدراسة الميدانية - " إجابة التساؤلات ومناقشتها</b>	
90	مقدمة
90	المحك المعتمد في الدراسة
91-120	الإجابة على أسئلة الدراسة
121	ملخص نتائج الدراسة
122	ملخص نتائج الفرضيات
123	التوصيات
124	المقترحات
125	قائمة المراجع
136	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	مجتمع الدراسة	4.1
71	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.2
72	توزيع عينة الدراسة حسب مجال التخصص	4.3
73	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4.4
74	مقياس ليكرت الخماسي	4.5
76	نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	4.6
77	نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني تشخيص وتوليد المعرفة	4.7
79	نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث اكتساب وتخزين المعرفة	4.8
80	نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع تطبيق وتطوير المعرفة	4.9
81	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4.10
82	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.11
83	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.12
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال فاعلية اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمجال	4.13
87	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.14
87	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.15
90	المحك المعتمد في الدراسة	5.1

91	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات ادارة المعرفة	5.2
94	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	5.3
97	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال تشخيص وتوليد المعرفة	5.4
99	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال اكتساب وتخزين المعرفة	5.5
102	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق وتطوير المعرفة	5.6
105	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمتغير المؤهل العلمي	5.7
106	نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير مجال التخصص	5.8
107	نتائج اختبار شيفيه لإظهار اتجاه الفروق	5.9
109	نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	5.10
110	المتوسط الحسابي والوزن النسبي للدرجة الكلية لإستبانة فاعلية اتخاذ القرار	5.11
111	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال فاعلية اتخاذ القرار	5.12
116	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين المؤهل العلمي	5.13
117	نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير مجال التخصص	5.14
118	نتائج اختبار شيفيه لإظهار اتجاه الفروق	5.15
118	نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة	5.16
120	نتائج اختبار بيرسون	5.17

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالمعرفة	1

### قائمة الملاحق

الملحق	الرقم
ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية	1
ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين	2
ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية	3
ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة	3

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- ◀ مقدمة.
- ◀ مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- ◀ فرضيات الدراسة.
- ◀ أهداف الدراسة.
- ◀ أهمية الدراسة.
- ◀ حدود الدراسة.
- ◀ مصطلحات الدراسة.

## مقدمة

إن إكرام الله سبحانه وتعالى للإنسان اشتمل كل الجوانب، ومن أبرز هذه الجوانب القدرة على التعلم واكتساب المعرفة، فالقدرة على التعلم والمعرفة تميّز الإنسان عن غيره من مخلوقات الله العظيمة، وقد سخر الله سبحانه وتعالى للإنسان الحواس والقدرات التي تمكّنه من أن يكون أهلاً لخلافة الأرض بقدرته على التعلم واكتساب المعارف، يقول سبحانه وتعالى: {والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون} (النحل: ٧٨).

فوهب سبحانه للإنسان القدرة على التمييز والتحليل والتذكر لتشكّل مجتمعة المعرفة، فالمعرفة محور أي عمل فالعمل الذي يقوم على المعرفة المسبقة بخصائصه ومتطلباته سيحقق النجاح بالتأكيد، وهي المرتكز الأساس لنجاح أي عمل كما أنّها مفتاح اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرسومة، والإدارة الناجحة هي التي تسعى جاهدة لامتلاك المعلومات التي تمكّنها من اتخاذ قرارات تصبّ في كفة المؤسسة.

وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في إيجاد الثروة وتحقيق التميز والازدهار، وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المؤسسة إلا وارتبطت به ارتباطاً مباشراً، حيث إنّ المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المؤسسات الإنسانية (حمود، ٢٠١٠: ٥٩).

وتعرّف إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الحقيقي للمعرفة توليداً ونشراً وتشاركاً وامتلاكاً، من أجل استثمار رأس المال الفكري لدى أفراد المؤسسات المختلفة (القرني، ٢٠٠٩: ٢٩).

ويقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وحتى المستفيدين من خارجها، حيث يركّز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة

في المؤسسة والخبرات الفرديّة للعاملين والكامنة في عقولهم والمتحفّزة لأيّ مثير لاستنهاضها وانطلاقها بشكلٍ فعّال (السّماذوني وسهام، ٢٠٠٥: ٢).

لقد أصبحت مفاهيم المعرفة والجودة المحرك الذي يقود التنافسية في وقتنا الحالي، وتشكّل إدارة المعرفة تطوراً فكرياً مهماً وذا قيمة يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية وذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المؤسسة (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٢١).

ولقد أدرك الباحثون في قضايا التعليم وقيادات الفكر التربوي أهمية إدارة المعرفة في رفع مستوى العملية التعليميّة والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق أهدافها بأفضل العوائد وأبسط التكاليف، بل نادوا بضرورة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي كياناً وسمعةً (المعاينة، ٢٠٠٨: ٢).

وتعدّ المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أيّ مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعاليتها التي تُتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها (الحوارني، ٢٠١٣: ١٢).

إن اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب لبّ العمل الإداري الناجح، بل هو في واقع الأمر جوهر العملية الإدارية كلّها ونقطة الانطلاق بالنسبة لما يليه من نشاطات وتصرفات، فاتخاذ القرار الإداري نشاطاً هادفاً يمثل الخطوة الأولى في السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة" (الشوبكي، ٢٠١٠: ١٢).

واتخاذ القرار يُعرّف بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المُنظّم الهادف، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة -تحديد القرار- وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف وأفضل النتائج (البدري، ٢٠٠١: ١٤٥).

وبذلك اتّضح أنّ مختلف العمليات التي يقومُ بها القائدُ أو الموجهُ أو المديرُ وما يصاحب هذه العمليات من أنشطةٍ إداريةٍ إنّما هي في الواقع سلسلةٌ من القرارات، تُتخذُ من أجل توجيه سلوك المرؤوسين، وأنّ كلّ وظيفة من وظائف الإدارة يتمُّ داخلها عمليةٌ اتخاذ قرار، ومن هنا أصبحت عمليةُ اتخاذ القرار محورَ العملية الإدارية في التعليم، وأصبحَ مقدارُ النجاح الذي تحقّقه أيُّ مؤسسة يتوقفُ إلى حدٍ كبيرٍ على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة (النّابة، ١٩٩٢: ٥٥).

ومن أهم أسباب النجاح في اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والتربوية هو وضعُ آليةٍ لصنع القرار قبلَ اتخاذه عن طريق جمع المعلومات اللازمة ودراسة ظروف صناعة القرار، ومشاركة الجهات ذات العلاقة والمراجعة للقرارات السابقة قبل اتخاذ القرارات الجديدة، ووضع الآلية التنفيذية المناسبة لها، وتوحيد جهة إصدار القرارات حتى لا يحدث تعارض فيما بينها، وتحديد أنواعها من حيث كونها استراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية (أبو سمرة، ٢٠١٤: ٣).

إنّ حقلَ إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحديات العالمية يفرضُ على الجامعات التي تعد من أهم المؤسسات، أن تقومَ بجهدٍ أكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة ورأس المال الفكري أصبحت من الأسس التي تُبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغلُ الشاغلُ لخبراء العالم في وقتنا الحاضر، وهذا يشكل أكبر تحدٍ للجامعات، ويفرضُ عليها أن تُحدِث نقلةً نوعيةً في إدارة المعرفة، وأن تبني استراتيجياتها على هذا الأساس (العتيبي، ٢٠٠٧: ١٥).

ولقد تعدّدت الجهودُ والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، ومنها دراسة عودة (٢٠١٠) التي تناولت واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، وأكدت دراسة ماضي (٢٠١٠) على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، وتوصلت دراسة العلول (٢٠١١) إلى أن نسبة ممارسة العاملين الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وصلت بوزن نسبي (٥٢%) وهي نسبة ضعيفة، ودراسة الرقب (٢٠١١) التي

تناولت متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد أجريت عدة دراسات سابقة متعلقة باتخاذ القرار والمشاركة فيه كدراسة أبو سمرة (٢٠١٤) التي تناولت فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة أبو سبت (٢٠٠٥) والتي تناولت تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة الشوبكي (٢٠١٠) التي درست العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

من خلال ما سبق تتبين الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في المؤسسات بكافة مجالاتها، كونها مفتاح عمليات اتخاذ القرار وأهميتها في عمليات إعادة الهندسة، والدور الكبير الذي تحققه إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

### مشكلة الدراسة:

يتبين من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة الأهمية البالغة والمتعددة الجوانب لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ولا يخفى على أحد أهمية وجود مدير قادر على اتخاذ قرارات تصب في صالح المؤسسة وصولاً لتحقيق أهدافها والأهمية الكبيرة لفاعلية اتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف المنشودة فمن هنا تولدت لدى الباحث فكرة هذه الدراسة لمعرفة درجة امتلاك العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وممارستها وعلاقة ممارستها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وما علاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار؟ "

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة)؟

٣. ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة)؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظرهم ؟

### فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال التخصص (شرعي، علمي، انساني).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية إتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية إتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير مجال التخصص (شرعي، علمي، انساني).

٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية إتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٧. توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة ومستوى فاعلية إتخاذ القرار من وجهة نظرهم.

### أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها.

٢. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة).

٣. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية إتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة).

٤. تحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها.

٥. الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين فيها.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

- كونها أجريت على الجامعة باعتبارها مصدراً لتنمية الموارد البشرية كأساس للتنمية الشاملة .
- الدور الحيوي الكبير للجامعة الإسلامية في مسيرة التعليم العالي بفلسطين، مما يدفع إلى البحث عن السبل التي ترقى بمستواها وتحافظ على ديمومة تقدمها.
- الحاجة الماسة والأهمية البالغة لإدارة المعرفة في المؤسسات في عصر المعلومات والمعرفة.
- العمل على توفير كوادر إدارية متخصصة ذات مهارات وقدرات عالية تخدم الجامعة وترتقي بها إدارياً ومواكبة ثورة المعلومات.
- قد يستفيد منها العاملون في العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية وفي بقية الجامعات الفلسطينية والباحثون في هذا المجال.

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالجوانب التالية:

- ١- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من خلال تحديد درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تحصيل المعرفة وتوليدها واكتسابها وتوزيعها على من هم بحاجة إليها وتوظيفها واستثمارها والحفاظ عليها لتسهيل عملية الوصول إليها

كلما احتاجها العاملون بالجامعة ومن ثم العلاقة بين هذه الممارسة وأثرها على مستوى فاعلية اتخاذ القرارات.

٢- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على جميع أصحاب المناصب الإدارية بكافة العمدات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية، والمصنفين كالتالي: (رئيس الجامعة ونوابه ومساعدتهم، عمداء الكليات والدوائر ونوابهم، رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية، المديرين ومساعدتهم والقائمين بأعمال المديرين).

٣- **الحد المؤسسي:** اقتصرَت الدراسة على العمدات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة.

٤- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة بفضل الله في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

### مصطلحات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المصطلحات التالية :

**العمادات:** وحدات تنظيمية في هيكل الجامعة الإداري تعنى بتسيير الأمور في مجالات تخصصها المختلفة ويديرها عميد أو مدير إداري ويقصد الباحث في عينته كل من له منصب إداري ويعمل داخل في هذه العمدات والدوائر الإدارية، وتشمل المسميات الإدارية كل من (رئيس الجامعة ونوابه ومساعدتهم، عمداء الكليات والدوائر ونوابهم، رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية، المديرين ومساعدتهم والقائمين بأعمال المديرين).

**الجامعة الإسلامية:** مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين تأسست عام ١٩٧٨م وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ورابطة جامعات البحر المتوسط، تقع في منطقة الرمال الجنوبي بمدينة غزة على مسافة لا تزيد عن كيلو متر واحد عن شاطئ بحر غزة ([www.iugaza.edu](http://www.iugaza.edu)).

**المعرفة:** يعود الأصل في كلمة (معرفة) إلى اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ) ، ومعرفة الشيء إدراكه بإحدى الحواس (الفيروز ابادي، ١٩٩٦: ٥٩٥).

وهي ذلك الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٦) ويتبنى الباحث هذا التعريف في دراسته.

**إدارة المعرفة:** تعرف إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع وحصر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة وباستخدام التقنيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكبر قدر ممكن (العلول، ٢٠١١: ٨).

**وهي العمل من أجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي (ياسين، ٢٠٠٠: ٢٤).**

**ويعرف الباحث إدارة المعرفة اصطلاحاً بأنها:** العمليات التي تعنى بتوليد المعرفة وتنظيمها وتوظيفها ليستفيد منها كل من هو بحاجة إليها داخل الجامعة الإسلامية أو خارجها بما يخدم تحقيق غايات وأهداف الجامعة، وتتمثل هذه العمليات في تحصيل المعرفة وتوليدها واكتسابها وتوزيعها على من هم بحاجة إليها وتوظيفها واستثمارها والحفاظ عليها لتسهيل عملية الوصول إليها كلما احتاجها العاملون بالجامعة.

**التعريف الإجرائي لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية لإدارة المعرفة:** هي الدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة "الاستبانة"، المتعلقة بإدارة المعرفة والتي صممت لهذا الغرض.

**اتخاذ القرار:** اتخاذ القرار هو اختياراً حذر لبديل من بين مجموعة من البدائل، بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، حيث إن اتخاذ القرار بطبيعته يكون إما لحل مشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل (عياش، ٢٠٠٨: ٢٩).

**ويعرّف بأنه** عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو

الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد ايجابي ممكنين (حرز الله، ٢٠٠٧: ٧) وقد تبني الباحثُ تعريفَ حرز الله نظراً لشموله.

**فاعلية اتخاذ القرار:** وتعرف بأنها مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف المرجوة للمؤسسة على نحو يضمن سهولة تنفيذ القرار وقبوله من المعنيين بالتنفيذ وأن يتم اتخاذه في الوقت المناسب، والفاعلية هي نتيجة لنوعية القرار مضروبة في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه (الغزالي، ٢٠١٢: ٤٣).

**ويعرّف الباحث فاعلية اتخاذ القرار اصطلاحاً:** قدرة القرارات المتخذة من أصحاب القرار في العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية على خدمة الغايات والأهداف التي رسمتها الجامعة الإسلامية وصولاً لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة.

**التعريف الإجرائي لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية:** هي الدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة "الاستبانة" المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار والتي صممت لهذا الغرض.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

◀ أولاً: المحور الأول: إدارة المعرفة.

◀ ثانياً: المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### المحور الأول: إدارة المعرفة.

بعد اطلاع الباحث على الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تم تناولها من خلال: (مفهوم إدارة المعرفة، وأهدافها، وأهم مبادئها، ومبررات التحول نحو إدارة المعرفة، ومجالاتها، ومتطلبات تطبيقها، وأبعادها، وعملياتها، ثم استراتيجية المعرفة الناجحة، وخصائصها، وأخيراً سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم العالي).

#### • نشأة المعرفة:

إنّ المعرفة بالشيء أساس لنجاحه، فالمعرفة ضرورة حتمية لإدارة الإنسان لحياته وشؤونه، وهي حقلٌ قديم يمتد إلى آلاف السنين الغابرة، وكانت تتحقق المعرفة بالمحاولة والخطأ والتجارب المتتالية والتعلم من نتائجها سواء كان التعلم مقصوداً أو بدون قصد، حتى يتمكن من التأقلم مع الحياة، وقد حظيت المعرفة باهتمام الكثير من فلاسفة الشرق والغرب، وقد ذهب أفلاطون إلى أن الإنسان يولد مفطوراً على معرفة الأشياء، فهو يتذكّر ما يعرفه في عالم المثل، وهو القائل "العلمُ تذكّر والجهلُ نسيان والأفكارُ فطريةٌ وكامنةٌ عند الأطفال يولدون وتولد معهم، وبدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأنّ حاملَ المعرفة وحده القادرُ على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بوجوده" (جنزلي، ١٩٩٤: ١٢).

ولو تتبعنا مسير نشأة المعرفة لأمكن تقسيمها كما يلي:

- اقترنت المعرفة عند البابليين قديماً بالكهانة والسحر والعرافة والفلسفة، وكانت المعرفة لديهم معرفةً فلسفية انصرفت إلى معرفة الأشياء وحدثها والتفكير فيها كيف تتم؟ وماذا سيترتبُ عليها؟.

- تمَّ تأطير المعرفة نظرياً عند اليونانيين أهل الحضارة، وامتازت المعرفة لديهم بالقدرات التحليلية، وتمكَّنوا من تدوين المعرفة ووظفوها في بناء شواخص خالدة عُرفت بعجائب الدنيا ولا زالت ماثلةً إلى يومنا هذا.

- مع بزوغ فجر الإسلام في شبه الجزيرة العربية كان أول ما نادى به التعليم والقراءة باعتبار القراءة مفتاح المعرفة وكان أول ما نزل على الرسول محمد صلى الله عليه وسلم " اقرأ باسم ربك الذي خلق \* خلق الإنسان من علق \* اقرأ وربك الأكرم \* الذي علّم بالقلم \* علّم الإنسان ما لم يعلم " (العلق: ١-٥).

- بعد انتهاء الخلافة الإسلامية الراشدة أصاب العرب والمسلمين الفرقة وتمزقت أمصار البلاد الإسلامية، ظهر عصر النهضة في أوروبا وانتقل مركز الريادة في توليد المعرفة واستخدامها من الأمصار الإسلامية إلى أوروبا، وظهر على يد الأوروبيين مصطلح المعرفة العلمية.

- تكاملت المعرفة وتداخلت وتشعبت خصوصاً مع انتشار إدارة الجودة الشاملة وأصبحت المعرفة أساساً لكل العمليات (الكيسي، ٢٠٠٥: ٦٥).

#### • مفهوم المعرفة:

حتى يتسنى لنا الفهم الصحيح الشامل لمفهوم المعرفة هنالك عدّة مفاهيم ذات علاقة وطيدة بمفهوم المعرفة يتوجّب علينا الإشارة إليها وهي:

**البيانات:** وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها، وهي موادّ خام مجردة غير منظمة (المطيران، ٢٠٠٦: ٢).

**المعلومات:** هي في أصلها بيانات تمّ إدخال المعالجة عليها وتصنيفها وتنظيمها، لتمنح صفة المصادقية ونسأل بصدقها، وترتقي هذه المعلومات لمستوى المعرفة إذا تمّ تطويرها (العلول، ٢٠١١: ٢٩).

**الحكمة:** تُعدُّ أعلى مراتب المعرفة، إذ يتمُّ من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤية واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي لدى الفرد أو المؤسسة وهي التي تمثّل السلوك

الإنساني الذي يتسم بالتروي والدقة، فهي تشير إلى عمق المدلول المعرفي الذي يوجه السلوك الإنساني إزاء اتخاذ القرار وحل المشكلات (حمود، ٢٠١٠: ٦٣).

فهذه مفاهيم متصلة بمفهوم المعرفة كون المعرفة جزءاً من تسلسلٍ منطقي يبدأ ببياناتٍ مجردة يتم تصنيفها وتنظيمها لتصبح معلومات ذات قيمة، وتراكم المعلومات يولد المعرفة بالشيء، وصولاً إلى الحكمة التي تتمثل في الانعكاسات السلوكية للإنسان.

**المعرفة:** الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عَرَفَ) ، ومعرفة الشيء إدراكه بإحدى الحواس (الفيروزآبادي، ١٩٩٦: ٥٩٥).

والمعرفة هي ذلك الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير الشركات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن (العلي، ٢٠٠٦: ٢٦).

**وتُعرَّف بأنها** الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قِبَل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة (حمود، ٢٠١٠: ٦٢).

وهي مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة (العتيبي، ٢٠٠٧: ٤٣).

**والمعرفة** عملية تراكمية تكاملية تتكوّن وتمتدُّ على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فإنها تُستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، ومن ثمّ اتخاذ قرار حول تلك الحالة ومعالجتها (اشتوي، ٢٠٠٧: ٢٨).

**وعُرِّفت بأنها** حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخدمة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، فنقلى المعلومات ونخرجها بما تدرّكه حواسنا، والمعلومات وسيطٌ لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس والممارسات العقلية (قطر، ٢٠٠٦: ٣).

وهي مزيجٌ من الخبرة والقيم والمعلومات المتتابعة وبصيرة الخبير التي تزوّد بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلةٌ ومطبّقةٌ في عقل العارف بها، وهي متضمنةٌ في المؤسسة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب (العلي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٥).

ويعرّفها الباحثُ بأنّها كل ما يرسخ في العقلِ البشري نتيجة التعلم من المواقف والأحداث المختلفة بشكلٍ يحققُ الاستفادة منها وقت الحاجة إليها لحل مشكلةٍ ما في ظرفٍ معيّن، وهي عمليةٌ تراكمية تكاملية تتكون من حصيلة الامتزاز بين المعلومات والمدركات.

#### • مدخل إلى إدارة المعرفة:

تتباينُ آراءُ المؤرخين التربويين حول النشأة الأساسية لمفهوم إدارة المعرفة فمنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام (١٩٨٠) وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (ايدوارد فراينبوم) إلى عبارته الشهيرة - المعرفة قوة- ومنذ ذلك الوقت وُلدَ حقلٌ معرفيٌّ جديدٌ أطلقَ عليه هندسة المعرفة، ومع ولادته استُحدثت سيرةٌ وظيفية جديدة هي مهندسُ المعرفة ( عليان، ٢٠٠٨: ١٢٣).

وتؤكّد الدراسات أنّ كارل ويج أولٌ من ابتكرَ مفهوم إدارة المعرفة، وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام (١٩٨٦)، وقد ساهمَ العديدُ من الباحثين بعدها في تطوير مفهوم إدارة المعرفة، وإنّ مبادرات إدارة المعرفة ازدهرت في منتصف التسعينات بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا (١٩٨٩) في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبحَ موضوعُ إدارة المعرفة من الموضوعات بالغة الأهمية والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، وأخذ الاهتمامُ يتزايدُ أكثر فأكثر حتى أصبحت المؤسساتُ تتبنى إدارة المعرفة، وفي عام (١٩٩٩) خصّصَ البنكُ الدولي (٤%) من الموازنة السنوية لتطوير وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة (المدلل، ٢٠١٢: ٢٧).

وإنَّ أَوَّلَ مَنْ اسْتخدَمَ مصطلحَ إدارة المعرفة على أنها دالةٌ على أصول المؤسسة غير الملموسة وسماها "الرأس مال المعرفي" هو غاري بيكر عام (١٩٦٤)، وقد كان يرى بأنَّ هذه الأصول تتمثلُ في القوى العاملة وهيكلية التنظيم الإداري وعملاء المؤسسة (القحطاني، ٢٠٠٩: ٥).

وليس غريباً ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة إذ أنَّ ظهورها في بداية القرن الحادي والعشرين بهذه القوة يمكن اعتباره امتداداً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينيات وتطور عمليات إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في التسعينات، إذ ركَّز أسلوبُ إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح وغرس هذا التوجه بثباتٍ في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية (الجنابي، ٢٠٠٦: ٣٥).

#### • مفهوم إدارة المعرفة:

إنَّ الإدارة أسلوبُ حياة قديم مارسه الإنسان منذُ وجوده على الأرض بدءاً من أبينا آدم عليه السلامُ وتبعاً لمن تلاه من البشر، فكانت تُمارَس من خلال التفكير في تأمين الحاجات الأساسية للبقاء كالمبيت والمأكل وكيفية استثمار ما يُتاح من أجل البقاء فترة أطول، فكانت الإدارة في حينها عبارة عن عمليات تفكير وتأمين بسيطة تتمُّ بدافع المتطلبات والحاجات التي تؤمِّن وجوده دون تخطيطٍ ومتابعة كما لو اعتبرناها علماً (جنزلي، ١٩٩٤: ٨).

والإدارة بمضمونها الشامل تعرَّفُ بأنَّها "عمليةُ التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد المالية والفيزيائية والإنسانية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف المنشودة" (Ebert, 2013: 147).

ومع التقدم العلمي وثورة المعلومات ظهرت الكثيرُ من المداخل والاتجاهات الحديثة في الإدارة، وتمَّ تطبيقُ الكثير منها في المصانع والشركات منذُ سنواتٍ طويلة ولكنَّه لم يتمَّ الحديثُ عنها أو تطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية إلا في السنوات القليلة الماضية، ومن بين هذه الاتجاهات ظهرت لدينا الإدارة الاستراتيجية و الإدارة التحويلية و

الإدارة بالتنفيذ و الإدارة بالأهداف و الإدارة بالأزمات و إدارة الأزمات و إدارة المعرفة (الهاللي و غبور، ٢٠١٢: ١١، ١٢).

ومن أهم التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة :

- إدارة المعرفة هي أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتُعرَّف بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمّة والخبرات التي تُعتبَر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات (السلمي، ١٩٩٨: ١٧).
- وهي العملُ من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلَّبُ تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي (ياسين، ٢٠٠٠: ١٢٤).
- كما عرِّفت بأنها العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Arora & Raosheb, 2011:6).
- وهي مجموع العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد أو المؤسسة ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يُسهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة (صالح والدوري، ٢٠٠٩: ٥٦).
- وتُعرَّف أيضاً بأنها الجهد المنظم الواعي الموجّه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة وقت الحاجة إليها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الزيادات، ٢٠٠٨: ٥٥).
- وهي عملية إيجاد الطرق للإبداع وحصص معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفاعلية

وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكبر قدرٍ ممكن (المطيران، ٢٠٠٦: ٢).

ومن خلال اطلاع الباحث على الأدبيات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة وجدَّ أنَّ النظرة العامة للمفهوم تدورُ حولَ ثلاثة محاورٍ أساسية وهي جمع وتوليد المعلومات ومن ثمَّ خزنها وحمايتها وصولاً إلى استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات، لتتشكّل معرفة جديدة لدى الفرد أو المؤسسة.

**ويعرّفها الباحثُ بأنّها:** إدارة العمليات التي تُعنى بتوليد المعرفة وتنظيمها وتوظيفها وتشاركها مع المعنيين ليستفيدَ منها كلُّ من هو بحاجةٍ إليها داخل المؤسسة أو خارجها بما يخدم تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

#### • أهمية إدارة المعرفة:

يتبينُ من خلال ما ورد من تعريفات لإدارة المعرفة الأهمية العظيمة لإدارة المعرفة ودورها في الحفاظ على كيان المؤسسة وضمان تقدمها في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها تقدماً يعتمدُ على الخبرة وتراكم المعرفة ومشاركتها مع العاملين في مسيرة المؤسسة والمعنيين بتحقيق ميزة تنافسية حقيقية للمؤسسة من شأنها أن ترتقي بالمؤسسة نحو تحسين العمليات وتحقيق الإبداع المؤسسي بشكلٍ يضمنُ زيادةَ الإنتاج وتخفيض التكاليف ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٤٢).

- تعدُّ إدارة المعرفة الأداة الحقيقية الفعّالة لاستثمار رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية.
- إنّ تطبيق إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تُعدُّ إدارة المعرفة عمليةً نظاميةً تكامليةً لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق الأهداف.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - تُعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لتوفير معرفة جيدة، والكشف المسبق عن الفجوات في أداء المؤسسة.
  - تعمل إدارة المعرفة على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين.
  - تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء الفعال المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ويشير الباحث إلى أن هذه الأهمية تنطبق تماماً على الجامعة باعتبارها مصدراً لتمتية الموارد البشرية، فهي أحوج ما تكون إلى توفير بنية معرفية خصبة تنسّق العمليات وتوجهها نحو تحقيق غايات الجامعة وأهدافها وتفعيل رأس المال الفكري بشكلٍ يضمن تحقيق الميزة التنافسية.

• أهداف إدارة المعرفة (وتهدف إدارة المعرفة إلى):

- جلب المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين لتحقيق (المعرفة للجميع).
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها وقت الحاجة إليها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة وتحفيز وتطوير التنافس من خلال الذكاء البشري.
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) (ماضي، ٢٠١٠: ٤٠).

- تزويد المؤسسة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق أهداف المؤسسة.
- توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه القيادة والعاملين.
- تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة.
- التحقق من قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية (أبو فارة، ٢٠٠٤: ٨٠).

#### • مبادئ إدارة المعرفة:

- حتى تتم إدارة المعرفة بالشكل الصحيح الذي يحقق توليد المعرفة والتشارك المعرفي الفعال واستخدام المعرفة أفضل استخدام، هناك عدّة مبادئ لا تقوم إدارة المعرفة إلا بها وهي: (Lee&Choi، ٢٠٠٣: ١٧٩)
- التعاون Collaboration: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المؤسسة من العمل كفريق واحد ليحقق عنصر التشارك المعرفي.
- الثقة Trust: فالعمل الذي يقوم على الثقة المتبادلة بين العاملين يحقق التبادل الحقيقي الفعال للمعرفة.
- التعلم Learning: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في خدمة المؤسسة.
- اللامركزية Decentralization: وتعني تفويض الصلاحيات، حيث أنّ توليد المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- الخبرة الواسعة والعميقة Extensive experience and deep: ويعني أنّ خبرة العاملين في المؤسسة يجب أن تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي تخصصية.

- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات IT support: أي مستوى التسهيلات التي يُمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

إن هذه المبادئ كلّ متكاملٌ فلا يمكن الاستغناء عن أحدها، فهي عناصرٌ مترابطةٌ وبتجاهل أي مبدأ من المبادئ المذكورة قد يظلّ الطريقَ الصحيحَ لعملياتِ إدارة المعرفة الناجحة.

#### • مبررات التحول نحو إدارة المعرفة:

هناك العديد من مبررات التحول التي دفعت المؤسسات بكافة مجالاتها للتوجه نحو إدارة المعرفة، أبرزها: (الزيادات، ٢٠٠٨: ٨٣).

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصةً كبيرةً لرفع موجودات المؤسسة.

- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرةً على أن تلمس أثر المعرفة في عملياتها.

- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلاً عن وجود أنواعٍ متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية على تماسٍ مباشرٍ بوسائلٍ سهلةٍ قليلة التكلفة كالانترنت وعولمة الاقتصاد وسرعة انتقال المعلومات.

#### • ضرورة تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية الجامعية:

إنّ الجامعات بشكلٍ عام هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكلٍ كاملٍ ومكثفٍ في إدارتها وخدماتها ويعودُ ذلك إلى الأسباب التالية: (الصّاوي، ٢٠٠٧: ٧٣، ٧٢).

- الأعداد الكبيرة من المنتسبين وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم.

- تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
  - كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة: مثل قاعات التدريس والمختبرات والأجهزة والمستودعات.
  - الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة.
  - توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.
- ومما سبق نرى أن استخدام إدارة المعرفة في الإدارة الجامعية يُعدُّ أساساً رئيساً لدعم وتقديم الإدارة، وذلك لدعم وضع استراتيجيات تحسين الإنتاجية الأكاديمية داخل الجامعة.

#### • مجالات إدارة المعرفة:

- إن إدارة المعرفة تركز على عددٍ من المجالات المهمة التي تُؤمن نجاحها، من أهمها: (عليان، ٢٠٠٨: ١٨١-١٨٣).
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد في المؤسسة.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل بأفضل صورة وتنظيمها وإتاحة مستلزماتها أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة العمل من أجل استخدام المعرفة بشكلٍ أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستثمار موجودات المعرفة.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة .
- مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من استخدامها أفضل استخدام.
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم والبحث والتطوير.
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها.
- تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها بحيث يضمن عدم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين.
- تسهيل استخدام المعرفة وتحفيز هذا الاستخدام.

وقد صنفها الصباغ (٢٠٠٢: ٨) إلى أربعة مجالات رئيسة كالتالي:

١. تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة: ما هذه الموارد؟ وما الذي يحتويه؟ وما طبيعة استخدامها؟ وما الهيئة التي تتوفر بها؟ وما مدى توافر المداخل إليها؟
٢. تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة: ما فرص استخدام المعرفة؟ وما تأثير استخدامها؟ وما معوقات استخدامها في الوقت الحاضر؟ وما الذي ستحققه قيمتها للمؤسسة؟
٣. تحديد ماهية النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام قيمة ومردود أفضل: كيف نخطط النشاطات لاستخدام موارد المعرفة؟ كيف نفعل النشاطات وكيف نراقبها؟
٤. مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة: هل استخدامها وتطبيقها ينتج القيمة المرغوبة؟ وكيف يمكن إدامة موارد المعرفة لهذا الاستخدام؟ وهل هذا الاستخدام يوفر فرصاً جديدة؟

#### • متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إنَّ إدارة المعرفة تشكلُ عنصراً أساسياً في نمو الحركة التجارية في عصرنا الحاضر، ومؤسسات اليوم ومشاريعها تتدافعُ بشكل قوي في توجيهها إلى تطبيق إدارة المعرفة، لاعتقادها الجازم بالمنافع العائدة من تطبيقها، وعلى ضوء ذلك ينبغي على المجتمعات والمؤسسات معرفة وإدراك العناصر المهمة التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (المطيران، ٢٠٠٦: ١٣).

وتتمثلُ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التالي: (المشارفة، ٢٠١٢: ٣٦، ٣٥).

١. توفير البيئة التحتية اللازمة والمعدّة بالتقنية اللازمة: وتتمثلُ بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الالكترونية وجميع الأمور ذات العلاقة، وهذه تشيرُ بطريقةٍ أو بأخرى إلى تقنية أنظمة المعلومات.

٢. توفير الموارد البشرية اللازمة: فتعدُّ المواردُ البشرية من أهم المقومات التي يتوقفُ عليها نجاحُ إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، فتقع على عاتقها مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والقيام بإعداد البرمجيات والأنظمة اللازمة لذلك.

٣. الهيكل التنظيمي: ويُعدُّ الهيكلُ التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفرداتٍ قد تقيّد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، ولذا لا بدّ أن يتصفَ الهيكلُ التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفرادُ المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

٤. العامل الثقافي: فينطلبُ تطبيقُ إدارة المعرفة توفيرَ ثقافةٍ إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة ونقاسمها وتأسيس بيئةٍ تنظيمية تقومُ على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

٥. الالتزام الاستراتيجي المستدام: ويُقصدُ به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكلٍ عام فلا بدّ أن يشجعَ المديرون جميعَ أنواع السلوك المؤدّي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها، وهذا يتطلبُ إنشاء إدارة خاصة بالمعرفة تتولى مسؤولية تأسيس فريقٍ للمعرفة ولتوفير البنية التحتية اللازمة.

والملاحظ أن هذه المتطلبات عنصر أساس لتحقيق إدارة المعرفة، فلا بد من توفير هذه المتطلبات في مؤسسات التعليم العالي كاملةً كونها متطلبات مترابطة مكملة لبعضها البعض، فلا تنجح أي إدارة دون توفر هذه المتطلبات من توفير بنية تحتية قوية للجامعة تكون معدة بالتقنيات اللازمة وتقنية أنظمة المعلومات، والإهتمام بالعنصر البشري كونه المحرك الأساس لكل عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، ولا بد من توفير هيكل تنظيمياً مرناً يطلق العنان للعاملين للإبتكار والإبداع وهذا يلزمه توفير ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتوظيفها، ويجب أن تحاط هذه المتطلبات بعنصر الإلتزام المستدام من قبل الإدارة العليا بشكل يضمن سير العمليات الإدارية بنجاح.

## • أبعاد إدارة المعرفة:

إنّ إدارة المعرفة تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسة تتشابك وتتداخل لتتكون إدارة المعرفة وهذه الأبعاد هي:

- البعد التكنولوجي: ويتمثل هذا البعد في محركات البحث وقواعد البيانات ورأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، لذا فإنّ المؤسسات تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويُعنى بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها وإعادة استعمالها وذلك عن طريق تحديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.
- البعد الاجتماعي: وهو البعد الذي يركّز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة بما يخدم تحقيق غايات وأهداف المؤسسة (الزيادات، ٢٠٠٨: ٦٧).
- ويضيف الباحث بعداً آخر وهو البعد الثقافي: ويتعلق هذا البعد بثقافة الأفراد تجاه تداول المعرفة وإتاحتها للجميع، كما يشير إلى ثقافة الإنفتاح على المعارف المخالفة للبيئة التنظيمية وربما القيم والإستفادة منها بما يخدمه.

## • عمليات إدارة المعرفة:

تبيّن من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات التي تناولت موضوع عمليات إدارة المعرفة أنّه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، وبعد هذا الاطلاع رأى الباحث أن يتبنى تصنيف (عليان: ٢٠٠٨) لعمليات إدارة المعرفة كون تصنيفه بعيداً عن التشتت والغموض أو التكرارات والذي يرى فيه أنّ عمليات إدارة المعرفة تبدأ بتشخيص المعرفة ومن ثمّ اكتسابها وتوليدها وتخزينها ثم تطويرها لتنتهي بتطبيقها واستثمارها ويمكن تفصيلها كالتالي:

**أولاً: تشخيص المعرفة:** وهي الخطوة الأولى لعمليات إدارة المعرفة ويتم من خلالها التعرف على المعرفة اللازمة للمؤسسة، والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة، ومن ثمّ البحث عن مكان وجود المعرفة وانتقاء المصادر المناسبة لتوفير المعرفة اللازمة.

**ثانياً: اكتساب المعرفة:** بعدَ عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخليةً في عقول العاملين أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات وقد تكون مصادرَ خارجية كالشبكة العالمية والاستفادة من خبرات الآخرين والاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية.

**ثالثاً: توليد المعرفة:** ويعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد بصورة ابتكاريه، تزوّد الشركة بالقدرة على التفوق وتحقيق ميزة تنافسية، وتتمّ عملية توليد المعرفة من خلال تضمين المعرفة الداخلية وتجسيد المعرفة الخارجية وتحقيق عنصر المشاركة الجماعية لابتكار معارف جديدة.

**رابعاً: تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):** ويمثّل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وقت الحاجة إليها، وتحرض المؤسسات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

**خامساً: تطوير المعرفة وتوزيعها:** إنّ تطوير المعرفة يركّز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزّز جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة، أما توزيع المعرفة فهو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وتوزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين بشكلٍ يمكّن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة بما يخدم تحقيق غايات المؤسسة.

سادساً: **تطبيق واستثمار المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسّن مستوى المعرفة ويعمّقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فالوحيد الذي لا يُخطئ هو الذي لا يعمل، وأنّ القوة في نظام المعرفة تتمثل في استخدامه وتطبيق المعرفة باستخدام المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها (عليان، ٢٠٠٨: ١٩٥-١٩٩).

**ومن الملاحظ** أن العمليات الست السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة لها أهمية كبرى في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة التي يحتاجها العاملون في العمادات والدوائر الإدارية للإرتقاء بمستوى أدائهم، ثمّ يتم العمل على إكتسابها من قِبل العاملين بحيث تصبح جزءاً من شخصياتهم وممارساتهم، وبعد ذلك يتم العمل على تطوير كفاءة العاملين ليقوموا بتوليد جوانب جديدة من المعرفة دون الإقتصار على المعرفة المتاحة، ثمّ يتم تخزين المعرفة بوسائل فاعلة للاستفادة منها كلما لزم الأمر، ويتم بعد ذلك تطوير المعرفة من خلال تكوين مجموعة من القيادات الفاعلة التي تجلب أفضل العناصر البشرية، وفي العملية الأخيرة يتم تطبيق المعرفة واستثمارها في تطوير الجامعة التي تعد المؤسسة الرائدة بتخريج الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة المجتمع من شتى الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والصحية والخدماتية.

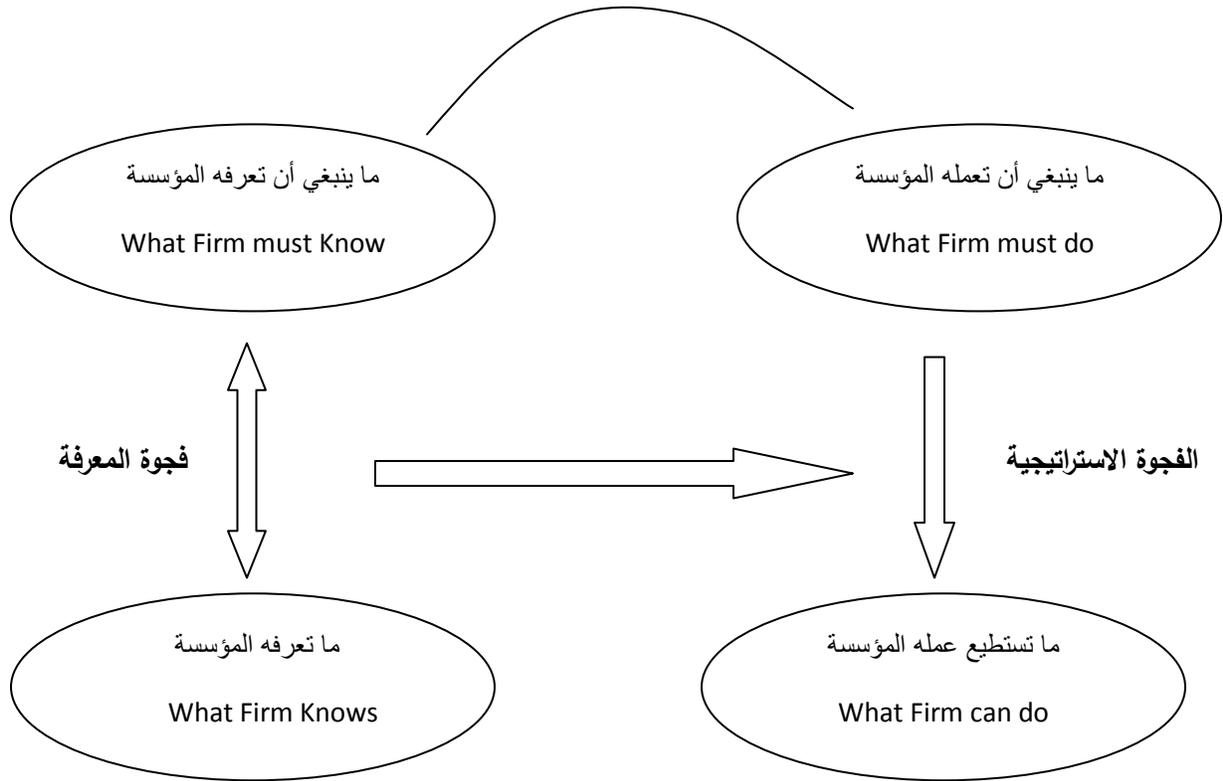
### **استراتيجية المعرفة Knowledge Strategy:**

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير إطار عام ونماذج استراتيجية تسمى باستراتيجية المعرفة والتي تعرفُ بأنّها: جميعُ الآليات والنشاطات التي يتمُّ من خلالها ربط عمليات إدارة المعرفة وأدواتها والجوانب التكنولوجية في التنظيم المؤسسي والنماذج التنظيمية مع استراتيجيات المؤسسة المختلفة والتي تشكّل مجموعها نظاماً متكاملأ يهدفُ إلى دعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف واستثمار الفرص وتجنب التهديدات، وتتطلبُ استراتيجية المعرفة تحليل الفجوة المعرفية للمؤسسة وذلك بغاية معرفة

موقع المؤسسة من تطبيق إدارة المعرفة وإحداث التوازن في تبني الاستراتيجية المعرفية من جهة والتوازن مع متطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١)

استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالمعرفة



الشكل من تصميم (حمود، ٢٠١٠: ٨٣)

**حيث إن الفجوة المعرفية هي:** الفرق بين ما تعرفه المؤسسة فعلاً من قدرات وإمكانات وتحليل البيئة الخارجية والخبرات البشرية وبين ما يجب أن تعرفه.

**أما الفجوة الاستراتيجية فهي:** الفرق بين العمليات والإستراتيجيات المطبقة فعلاً في المؤسسة ومدى نجاحها وفعاليتها وبين ما يجب فعله وتبنيه.

والعلاقة واضحة بحيث كلما كانت الفجوة المعرفية أقل كانت الفجوة الاستراتيجية أقل

وبالتالي تكون الاستراتيجية أكثر فعالية (حمود، ٢٠١٠: ٨١-٨٣).

## • خصائص إستراتيجيات المعرفة الناجحة:

هناك عدّة خصائص لاستراتيجية المعرفة الناجحة من أبرزها: (العمري والسامرائي، ٢٠٠٨: ٢١٣).

- الربط الواضح بين إستراتيجيات المعرفة واستراتيجيات الأعمال أي كيف يمكن للمعرفة التكنولوجية معرفة كيف تضيف قيمةً محسوبة على العمل.
- المعرفة الحقيقية لما يجب معرفته ويتمثّل ذلك في فهم ميزة المعرفة وأبعادها وعناصرها ومبادراتها الاستراتيجية والتخطيط لتطورها.
- تكاملية الرؤية مع البناء الهيكلي للمعرفة كإطارٍ عام لاتخاذ القرارات التنظيمية.
- قيادة المعرفة ومبدعوها هم الذين ينبغي أن يقودوا أجندة المعرفة وأن يدعموا إنجازها.
- تطوير مقاييس المعرفة التي تساهم في قياس الموجودات غير الملموسة سواء المالية منها أم مقاييس القيمة أم مقاييس تدفق المعرفة وغيرها.
- تطوير البيئة المعرفية سواء المتعلقة بالأفراد أو بالأجهزة وشبكات الاتصال وتسخيرها لخدمة تحقيق أهداف المؤسسة.

## • سمات إدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك أربع سمات رئيسية لإدارة المعرفة المرجوة في مؤسسات التعليم الجامعي هي: (الصاوي، ٢٠٠٧: ٧٤، ٧٥).

- الإدارة الإلكترونية دون التقيّد بالورق: وتشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق ولكن يغلب عليه الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- الإدارة الإلكترونية دون التقيّد بالمكان: حيث يكون الاعتماد على نظم المؤتمرات الإلكترونية ومؤتمرات الفيديو في جعل متخذي القرار على اتصال دائم ومستمر بالإدارة والقدرة على التفاعل مع المؤسسة الجامعية.

- الإدارة الإلكترونية دون التقيّد بالزمان: وهذا يحتمُّ على متَّخِذِ القرار العمل بشكلٍ مستمر وبلا زمنٍ محدد في الإدارة والتواصل مع الآخرين.
- الإدارة الإلكترونية دون التقيّد بالتنظيمات الجامدة: تعتمدُ المؤسسات الناجحة على إدارة المعرفة وصناعتها ونشرها بلا قيود جامدة تعمل على التقليل من الآثار الايجابية لازدهار المعرفة داخل المجتمعات، وضرورة تغيير النظم الإدارية البالية بالنظم التي تعملُ على دعم تدفق المعرفة بين أفراد المجتمع المعرفي.

## المحور الثاني : فاعلية اتخاذ القرار

### مقدمة:

يعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد والمؤسسات والدول، حيث يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة على كل المستويات، وقد حظي القرار باهتمامات استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية لاسيما أن القرار يعتمد أساساً على المستقبل وتوقعاته ويتحقق في محتواه ما ينطوي عليه المستقبل، وتعتمد كفاءة متخذ القرار في ممارسة وظائفه الإدارية في المؤسسة على القرار الناجح الذي يتخذ إزاء المواقف المختلفة، لأن العلاقات السائدة في المؤسسة تستدعي معالجة هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تصورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات تؤثر في قدرته على التنبؤ واعتماد القرارات الرشيدة في هذا الشأن (الشوابكة، ٢٠١١: ٢٢٥).

فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المؤسسات، هذا فضلاً عن ارتباط مهمة اتخاذ القرار بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على الإدارة ككل، ولذلك توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، واعتبرها "هيبرت سايمون" مرادفة للإدارة إذ قال: بأنّ "الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة" (طيش، ٢٠٠٨: ٥٥).

ولم تعد عملية اتخاذ القرارات من الأمور التقليدية التي تعبر عن أمزجة المديرين وأهوائهم الذاتية، بل أصبحت عمليةً مبنيةً على أسس علمية سليمة فرضها واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الحادي والعشرين والضغوطات التي تمخّضت عن العولمة، وغير ذلك من مستجدات هذا العصر، مما دعا إلى اعتماد مداخل جديدة متطورة لدراسة وتحليل عملية اتخاذ القرارات وبذلك صناعة القرار بحد ذاته (الفضل، ٢٠٠٤: ٩).

وفي ظل هذه التطورات أصبح نجاح المؤسسات متوقفاً إلى حد كبير على مدى رشد القرارات المتخذة من قِبَل صناع القرار باعتبار أن المعرفة الصحيحة والدقيقة لعملية صنع القرار يساعدهم في تحليل الوضعيات التي تواجهها المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وقوتها التأثيرية لا تكمن في كونها أداة وحسب إنما تتعدى هذه المرحلة لتصل إلى الأهداف والرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة وبقائها في سوق المنافسة (وداد و حنان، ٢٠٠٩: ١).

وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المؤسسة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور إذ تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعاداً وأعماقاً جديدة ومن هنا تزداد أهمية وخطورة القرارات في إدارة المؤسسات العامة (كنعان، ٢٠٠٣: ١٠).

ويرى الباحث أنّ ما سبق ذكره ينطبق تماماً على الجامعة كونها مؤسسة عامة يتصل بها كل أطراف المجتمع وبالتالي تكون القرارات المتخذة عميقة البعد وقوية الأثر على المجتمع بغض النظر عن مضمونها.

#### • مفهوم اتخاذ القرار:

- القرار لغةً مشتقٌ من القرّ، وأصلُ معناه هو التمكُّنُ فيقال قرّ في المكان أي تمكّن فيه، ويقولُ تعالى " الله الذي جعل لكم الأرض قراراً" (غافر: ٦٤)، حيثُ وردت كلمةُ القرار ومعناها أقره في المكان أي "ثبّته وأسكّنه" (الفيروز أبادي، ١٩٩٢: ٧٥٣).
- أما القرار اصطلاحاً فيُعَرّف بأنه فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف وكذلك فإن القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة (ياغي، ١٩٨٣: ٥).
- واتخاذ القرار هو اختيارٌ حذر لبديل من بين مجموعة من البدائل، بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد، حيث أن اتخاذ القرار بطبيعته يكون إما لحل مشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل (عياش، ٢٠٠٨: ٢٩).
- وعزفه البعض بأنه عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلياً، بهدف

تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد ايجابي ممكنين (البديري، ٢٠٠١: ١٥٩).

- ولقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من كل من علماء الاجتماع والنفس والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضحاً لاتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة أو اختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معنى اتخاذ القرار والقرار في العربية الفصل أو القطع بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى (الهوراني، ٢٠١٣: ٩).

- فاتخاذ القرار عبارة عن عملية اختيار بديل من بدليين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من عدة خيارات متاحة أمام متخذ القرار بقصد حل مشكلة ما، وعملية اتخاذ القرار هي عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة، بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة (الدره وآخرون، ١٩٩٤: ٤٧٩).

- واتخاذ القرار الإداري هو قدرة الإدارة على التعبير عن إرادتها بما لها من سلطة وفقاً للأنظمة واللوائح والتعليمات قاصدة إنشاء أو تعديل أو إلغاء إجراء معين آخذة في الاعتبار المصلحة العامة لتحقيق الأهداف المرجوة للإدارة (الإبراهيم، ٢٠١٠: ٢٥٩).

من خلال ما تقدم من مفاهيم لاتخاذ القرار يعرف الباحث عملية اتخاذ القرار بأنها عملية المفاضلة بين الحلول البديلة المتاحة لاختيار أنسبها اختياراً واعياً مدروساً وفق معايير واضحة للخروج بحكم معين لخدمة تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

**وتتفق جميع التعريفات السابقة بأن القرار يتضمن مجموعة من العناصر هي:**

- وجود مشكلة ما قائمة أو متوقع حدوثها وهي بحاجة إلى حل أمثل.
- وجود عدد من الخيارات والبدائل المتاحة لحل المشكلة أو الحد من وقوعها.
- وجود بديل أنسب لفرصة نجاح أكبر يحتاج إلى موازنة عقلية لتحديد وتبنيه عن غيره.
- وجود هدف يُرجى تحقيقه من خلال تبني البديل الأمثل.

## • فاعلية اتخاذ القرار:

الفاعلية لغةً: لفظ شاع استخدامه حديثاً في اللغة العربية وهو مشتقٌّ من لفظ (فَعَّال) الذي يعني لغوياً كثيراً الفعل، وهي صفة تدلّ على المبالغة في كثرة تكرار الفعل، وهذا معنى بعيد عن المعنى الشائع في كتب الإدارة، و الفعالية مصدر صناعي من (فَعَّال) ، واختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان، أمّا الفعالية اصطلاحاً: فهي العمل على بلوغ أعلى درجات الإنجاز وتحقيق أفضل النتائج المرغوبة، فكل نشاط ينجح في تحقيق الهدف الذي رسم من أجله فهو نشاط فعّال، فالفاعلية قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة (مهنا، ٢٠٠٦: ١٤).

وهذا ينطبق على مفهوم فاعلية اتخاذ القرار الذي هو مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف المرجوة للمؤسسة على نحو يضمن سهولة تنفيذ القرار وقبوله من المعنيين بالتنفيذ وأن يتم اتخاذه في الوقت المناسب (الغزالي، ٢٠١٢: ٤٣).

**فاعلية القرار هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعة على نحو يحقق:**

- سهولة تنفيذ القرار أي أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ دون معوقات.
- قبول القرار من المعنيين سواء أكانوا العاملين بالمؤسسة أم المستفيدين من خدماتها.
- زمن اتخاذ القرار بحيث يكون اتخاذه في أنسب وقت ليكون فعالاً (ياغي، ٢٠٠٢: ٢٢).

**والقرارات الفعالة هي تلك التي تقود إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، بالاعتماد على معلومات صحيحة كاملة تؤدي إلى الإحاطة بجميع ظروف المشكلة "موضوع القرار"، مع الأخذ بالاعتبار جميع البدائل الممكنة، والاعتماد على الأساليب الكمية والعلمية في اتخاذ القرار (مناصرة، ٢٠٠٤: ٢٠).**

**والقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم المؤسسي ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية ووقتيّة، الأمر الذي يتطلب من متخذ القرار أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها، فكل بديل من**

البدائل المتاحة أمام أي متخذ للقرار يجب أن يُمَحَّص لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها (الغزالي، ٢٠١٢: ٤٣).

ويرى الباحث أن الجامعة الفعّالة هي التي تتخذ القرارات الفعّالة لتحقيق غاياتها وأهدافها المرجوة، فالفاعلية في أحد مراميها ترمي إلى القدرة على اتخاذ القرارات المحققة لأهدافها، بحيث تضمن هذه القرارات سهولة التنفيذ والرضى والقبول من المعنيين وأن تتم القرارات في أنسب وقت.

#### • أنواع الفاعلية:

تتمثل الفاعلية في ثلاثة أنواع رئيسة كالتالي:

١. الفاعلية الإدارية: وهذا النوع يهتم بما ينجزه الإداري أكثر من الاهتمام بما يعمل به.
٢. الفاعلية الظاهرية: وهذا النوع يهتم بالسلوك الإداري الذي قد يظهر من خلال الفاعلية الإدارية، ومن خلال مخرجات العمل مثل: الانجاز في مواعيد محددة، واتخاذ قرارات سريعة.
٣. الفاعلية الشخصية: وتعني اهتمام الفرد بتحقيق أهدافه ومصالحه، أكثر من اهتمامه بتحقيق أهداف ومصالح المؤسسة (تعلم، ٢٠١١: ٥٩).

#### • أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات:

إن فاعلية اتخاذ القرارات تتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي (مناصرية، ٢٠٠٤: ٢٠):

- جودة القرار المتخذ: والذي بدوره يُحسب في حجم العائد الفعلي للمؤسسة نتيجة القرارات المتخذة بأفضل استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد وتكلفة ممكنة، واكتشاف فرص جديدة للتطور والاستمرارية.
- زمن اتخاذ القرار وتنفيذه: أي عدم التسرع في اتخاذ القرارات وعدم التأجيل أو التباطؤ سواء في اتخاذ أم في التنفيذ أي حسن توقيت اتخاذ والتنفيذ للقرارات.
- سهولة تنفيذ القرارات: بحيث يخرج القرار وفق إمكانيات المؤسسة كي يخضع القرار للتطبيق وإلا سيكون قراراً شكلياً لا فائدة منه.

- مراعاة قبول القرار: وهذا القبول له جانبان رئيسان: الأول يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار وتنفيذه والدفاع عنه، والآخر يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة بالقرار.

#### • المقومات الأساسية لفاعلية اتخاذ القرارات:

الفاعلية تقيس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ولكي يتصف القرار بالفاعلية لا بدّ من توافر المقومات الأساسية التالية: (وداد وحنان، ٢٠٠٩: ٢).

- **القانونية:** فيجب أن تتم عملية اتخاذ القرار في جو من الشرعية القانونية وأن يتم طبقاً للشروط المتعامل بها والمتعارف عليها من قبل المحيط.

- **الكفاءة:** فليس الجميع قادراً على عملية اتخاذ القرار الرشيد وهذا يتطلب أفضل الشروط في متخذ القرار.

- **الإبداع والتطوير:** هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، ففاعلية القرار تتوقف على مدى قدرته على ضمان هذا المطلب.

- **القبول:** ففاعلية القرارات تعتمد على مدى تقبل البيئة لها، وهذا القبول له جانبان الأول يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار وتنفيذه والدفاع عنه والآخر يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة بالقرار.

#### • العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

تتعدد العوامل التي يخضع لها متخذ القرار والتي تؤثر في فاعلية قراراته ويمكن توضيح بعض هذه العوامل كالتالي:

أ. **العوامل الإنسانية:** هناك عوامل إنسانية تؤثر في عملية اختيار البدائل، ويترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار وسلامته وتتنوع هذه العوامل بين شخصية صانع القرار ذاته ومدى تأثيره على الآخرين وفهمه الشامل للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، والقدرة على التوقع و المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية واتجاهات متخذ القرار

وأخلاقه، ومن جهة أخرى تأثير مساعدي متخذ القرار فيؤثرون على توجه قراراته بحكم قربهم، ويبرز هنا دور متانة العلاقة وضرورتها في توحيد التوجه نحو قرار معين، فعدم متانة القرار يعيق عملية الاتصال الفعال بما ينعكس سلباً على القرارات المتخذة ولا ننسى دور المرؤوسين في فاعلية القرار فهم الجهة المنفذة للقرارات ومدى اقتناعهم وتجاوبهم مع القرار جزء مهم لضمان تنفيذه بأفضل طريقة (وداد وحنان، ٢٠٠٩: ١٢، ١١).

#### ب. العوامل التنظيمية (الإدارية) وتتمثل العوامل التنظيمية في:

- المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات وهذا يوّلد هيمنة المسئول.
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.
- الاتصالات الإدارية وفعاليتها ووسائلها.
- نطاق الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.
- ضعف التنسيق بين الدوائر والوحدات والأقسام (الغزالي، ٢٠١٢: ٤٥).

#### ج. الضغوط الداخلية والخارجية: يتعرض المديرون للعديد من الضغوطات وعلى جميع

الصّعد، مما يؤثر على جودة وفعاليتها القرارات المتخذة وهناك نوعان منها:

- الضغوط الداخلية: ومن أهمها في المؤسسة ضغوطات التنظيم غير الرسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير ولا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الصحيحة عن البدائل ودراساتها بموضوعية، وإن هذه الضغوط عادة ما توجه القرار إما عن قصد أو بدون قصد نحو مصالحها والتي لا تتوافق تماماً ومصالح المؤسسة ككل.

- الضغوط الخارجية: وتتمثل في الحالة السياسية والوضع الاقتصادي والرأي العام وضغوطات أصحاب العلاقات والمصالح بالمؤسسة ومديريات التنافس والأسعار ومصالح الضرائب وهذه جميعها تؤثر في توجهات المدير عند اتخاذ القرار (مناصرية، ٢٠٠٤: ٢٠).

د. الظروف البيئية المحيطة بالقرار نفسه: وهي ثلاث بيئات رئيسة كالتالي:

- بيئة حالة التأكد: وفي هذه الظروف تكون الإدارة على علم وفهم كامل بكل ما يحيط بها وتتوفر لديها جميع المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار وهذا يؤثر على فاعلية القرار من حيث كونه يقلل تأثير العوامل البيئية الأخرى.
- البيئة المتغيرة "حالة المخاطرة": وفي هذه الحالة لا تتوافر المعلومات الكاملة لدى الإدارة عن طبيعة المحيط والمؤسسة مما يقلل من رشد القرار ويزيد من تأثير العوامل الأخرى التي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرار.
- حالة عدم التأكد: وهذه بحد ذاتها عائق كبير وتكون العوامل البيئية فيها كثيرة وصعبة وغير واضحة فتتعد عملية اختيار البديل الأنسب (عياش، ٢٠٠٨: ٣٦).

#### • الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار:

صناعة القرار هي منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل حيث أن صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هي عملية معقدة للغاية ولذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل مرحلة جوهرية من مراحل صنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة وطريقة حلها (تعلم، ٢٠١١: ١٢٨).

أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأوقات شخص واحد أو هيئة واحدة في المؤسسة والتي تقع عليها مسؤولية اتخاذ القرار، لذا فمن السهل في كثير من الأوقات أن تتعرف على متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار (حرز الله، ٢٠٠٧: ١٧)

فعملية صنع القرار ليس اختياراً سهلاً بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هي عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أنها تستند إلى قرارات

سابقة كما تؤثر في قرارات لاحقة وبالتالي هي عملية متصلة بالوقت باعتباره عنصراً مهماً في صنع القرار:

**فالماضي:** تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما.

**والحاضر:** يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار البديل الأنسب من بينها.

**والمستقبل:** هو الوقت الذي تنفذ فيه القرارات (أحمد، ٢٠٠٢: ١٤).

#### • مراحل عملية صنع القرار:

تتضمن عملية صنع القرار عدة عناصر، آخرها اتخاذ القرار الذي هو عبارة عن "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد لبدل من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين" وتُشكّل عملية الاختيار الحلقة الأخيرة في عملية صنع القرار، ويتفق الباحثون على أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة مراحل غير أنهم يختلفون في عددها وترتيبها، فتتراوح عمليات صنع القرار بين أربع إلى تسع مراحل (عبد الله، ٢٠١١: ٥٦).

**وتبنى الباحث تقسيمات (كنعان: ٢٠٠٣)** لهذه المراحل كونها بعيدة عن التصنع والغموض والتي قسم فيها عملية صنع القرار إلى ست مراحل هي:

١. **تشخيص المشكلة محل القرار:** ويعني التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها وآثارها، وتتضمن هذه المرحلة

التركيز على تحديد المشكلة بدلاً من التركيز على حلها.

٢. **تحليل المشكلة محل القرار:** ويقضي تحليل المشكلة تصنيف المشكلة أي تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ومن ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها.

٣. **إيجاد بدائل لحل المشكلة:** والبديل هو قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات

أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل لاختيار الأنسب ويشترط في البديل أن يسهم في

تحقيق بعض النتائج وأن تتوفر الإمكانيات لتنفيذه حال تم اختياره.

٤. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: وتعد هذه المرحلة مرحلة فكرية صعبة تبنى على المفاضلة بين البدائل الموجودة بناء على معايير تقييم كل بديل لتمييز الأنسب.
٥. اختيار الحل الملائم للمشكلة: وهي من أهم الخطوات التي يوليها المديرون غاية اهتمامهم كونها الهدف من العمليات السابقة وهي التي تحدد وزن النتائج المتوقعة.
٦. متابعة تنفيذ القرار: ويتطلب تحليل هذه المرحلة اتباع عدة خطوات ترتبط بمتابعة تنفيذ القرار وهي: صياغة وإعلان القرار واتخاذ الخطوات والإجراءات لتنفيذه ومتابعة تنفيذ القرار وأثر المتابعة على الفاعلية (كنعان، ٢٠٠٣: ١١٥-١٦٥).

وقسمها بكر (٢٠٠٢: ٨٣) إلى ثلاث مراحل رئيسة كالتالي:

١. مرحلة التعريف: وتتضمن التعرف على المشكلة وطبيعتها وتشخيص البيئة المحيطة بالمشكلة وخصائصها.
  ٢. مرحلة التمييز: وتتضمن البحث عن الحلول والبدائل وتطوير البدائل المتاحة.
  ٣. مرحلة التفضيل والاختيار: وتتضمن عرض الحلول المتاحة ودراستها بعمق وتقييمها واختيار أنسبها والموافقة عليه كحل مناسب.
- خصائص عملية صنع القرار:

تتميز عملية صنع القرار بعدة خصائص نذكر منها:

١. عملية واقعية فالقرار البعيد عن التطبيق لا يعد قرارا .
٢. عملية إنسانية تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص
٣. عملية ممتدة تدرس الماضي في ضوء الحاضر للنظر إلى المستقبل.
٤. عملية عامة تشمل كل المؤسسات وكل المناصب.
٥. عملية مرحلية منتظمة تسير وفق خطوات واضحة ومعلومة.
٦. عملية تتأثر بالعوامل الخارجية والمحيط (عياش، ٢٠٠٨: ٣٥).
٧. عملية قابلة للترشيد فنفترض عملية اتخاذ القرار بأنه ليس هناك امكانية للوصول إلى ترشيد كامل للقرار المتخذ، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيد.

٨. عملية مبنية في الأساس على المجهود الجماعي والمشاركة: فالتنوع الكبير في المشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة لحل تلك المشكلات لاسيما أن للقرارات الإدارية أبعادا تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية (الشوابكة، ٢٠١١: ٢٣٩).

#### • تصنيف القرارات:

إن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها تبعا لأهميتها وتكرارها وطريقة إصدارها؛ وبعد اطلاع الباحث على الأدبيات المتعلقة بتصنيف القرار رأى أن أغلب الدراسات تتحدث عن خمسة تصنيفات رئيسة للقرارات هي:

١. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها.

٢. تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها.

٣. تصنيف القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها.

٤. تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها.

٥. تصنيف القرارات وفقاً لبرمجتها.

#### وهذا تفصيل للتصنيفات سابقة الذكر:

■ أولاً: القرارات وفقاً لأهميتها (طعمة، ٢٠١٠: ٣٠-٣٢):

- **القرارات الاستراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله.

- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وترجمة الخطط العليا.

- **القرارات التنفيذية (التشغيلية):** وهي القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه ونشاطات المؤسسة.

■ ثانياً القرارات وفقاً لظروف اتخاذها (تعلب، ٢٠١١: ٤٨):

- **القرارات التأكيدية:** وهي تلك القرارات التي تتخذ بعد التأكد من توافر جميع البيانات والمعلومات المطلوبة التي يحتاج إليها متخذ القرار.
- **القرارات في ظروف المخاطرة:** وتشير هذه الحالة إلى أن ما سيجري في المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد، فالبيانات والمعلومات المطلوبة غير كافية، لذا فمتخذ القرار يحتاج إلى معلومات عن الماضي، إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع ومشاورة الخبراء والمختصين.
- **القرارات غير التأكيدية:** وهي تلك القرارات التي لا تتوفر لمتخذها المعلومات المطلوبة عن المشكلة - محل القرار - مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة غير معروفة، فقد يكون الرضى أو السخط على اتخاذ القرار أو على عدم اتخاذه.
  - ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لأسلوب اتخاذها (كنعان، ٢٠٠٣: ٢٥٥، ٢٥٦):
- **القرارات الكيفية:** وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه، ومن هنا فإن هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفية متخذ القرار.
- **القرارات الكمية (المعيارية):** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية والقواعد والأسس العلمية بعيداً عن ذاتية متخذ القرار، ويفترض في اتخاذ هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها وكفاية المعلومات ودقتها وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة على اتخاذ القرار.
  - رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها (تعلم، ٢٠١١: ٤٨):
- **القرارات الأوتوقراطية:** وهي القرارات التي يصدرها المدير بنفسه دون المشاركة من مرؤوسيه معتمداً في ذلك على سلطاته التنفيذية.
- **القرارات الديمقراطية:** وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسون في المناقشة وإبداء المقترحات مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرارات المتخذة.

- خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لبرمجتها (طعمة، ٢٠١٠: ٣٠):
- **القرارات المبرمجة:** وتمثل القرارات المبرمجة الحالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد في الماضي تيسر تطبيقها في المستقبل ومن ثمّ يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية التي تمر بنفس الظروف والمتغيرات.
- **القرارات الغير مبرمجة:** ويمثل هذا النوع من القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة أي الطارئة والجديدة في خصائصها والتي تكون غير محددة الأبعاد وتؤثر على أنشطة المؤسسة.

وبعض الباحثين يضيف تصنيفات أخرى للقرارات كما عند المشرفي (١٩٩٧: ٣٥) والشوابكة (٢٠١١: ٢٥٨) على النحو التالي:

- قرارات أساسية وقرارات روتينية.
- قرارات تنظيمية وقرارات فردية.
- قرارات مخططة وقرارات غير مخططة.
- **مشكلات اتخاذ القرار:**

تتنوع وتتعدد المشكلات والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرارات، ومن أبرز تلك المشكلات:

- **سلطان البيروقراطية:** والبيروقراطية إصطلاح يوصف به الجهاز الإداري الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الذين تحد سلطتهم و صلاحيتهم حرية الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا بدوره يقتل الجماعية وعنصر المشاركة في صنع القرار والاستفادة من خبرات الآخرين.
- **عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:** أي اتخاذ القرارات في بيئة المخاطرة وهي بيئة حرجة غير معلومة المصير، وفاعلية القرار وسلامته تتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات اللازمة، فالقيادات الإدارية كثيراً ما تعاني من هذه

المشكلة مما يدفعها إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على التقدير الشخصي للمدير على اتخاذ القرارات (كنعان، ٢٠٠٣: ٣٢٣).

- **الإخفاق في تحديد الأهداف:** إن إخفاق متخذ القرار في تحديد أهدافه أو تجاهله لتحديد الأهداف بدقة وعناية سيؤدي إلى افتقار العملية بمجملها إلى التركيز، مما يجعل عملية الوصول إلى نتيجة مرضية أمراً صعباً لأن متخذ القرار نفسه لا يعرف الهدف الذي يرمي الوصول إليه من خلال قراراته.

- **الإخفاق في تقييم الخيارات بالشكل المناسب:** في حال لم يتوقف متخذ القرار عند كل خيار (بديل) وقفة متأنية ومدروسة بعمق ومعرفة نتائج كل خيار ومزاياه ومحاذيره فسيكون القرار متسرعاً والنتيجة تختلف عن الهدف المرسوم (طعمة، ٢٠٠٩: ٢٩٩).

- **شخصية متخذ القرار وميوله واتجاهاته وقوة تأثيره على الآخرين والقدرة على التوقع والمبادأة والابتكار.**

- **ضعف الثقة المتبادلة وعدم الوفاء بين المديرين والمرؤوسين** فضعف الثقة وقلة الوفاء تسلب فاعلية القرارات .

- **التردد وعدم الحزم والخوف من المستقبل والخطأ** (أبو سمرة، ٢٠١٤: ٣٧).

- **ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة،** وبسبب ذلك قد تُنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أم بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.

- **تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية السائدة على موضوعية القرار** وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة (الشوابكة، ٢٠١١: ٢٤٤).

## • إدارة المعرفة وعلاقتها بإتخاذ القرار:

تُعدُّ المعلوماتُ العمود الفقري للعمل الإداري في أيِّ مؤسسةٍ سواء كانت عامة أو خاصة، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات، فإن جودة القرارات وفعاليتها التي تُتَّخَذُ في جميع المستويات الإدارية تتوقفُ على مدى توافر المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها (الحوارني، ٢٠١٣: ١٢).

واتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب لبُّ العمل الإداري الناجح، بل هو في واقع الأمر جوهر العملية الإدارية كلّها ونقطة الانطلاق بالنسبة لما يليه من نشاطات وتصرفات، فاتخاذ القرار الإداري نشاطٌ هادف يمثل الخطوة الأولى في السير نحو تحقيق أهداف المؤسسة" (الشوبكي، ٢٠١٠: ١٢).

فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية والمحور الأساس الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المؤسسات، هذا فضلاً عن ارتباط مهمة اتخاذ القرار بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على الإدارة ككل، ولذلك توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، واعتبرها "هيبرت سايمون" مرادفة للإدارة إذ قال: بأنّ "الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة" (طيش، ٢٠٠٨: ٥٥)

ويقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة وحتى المستفيدين من خارجها، حيث يركّزُ على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفرديّة للعاملين والكامنة في عقولهم والمتحفّزة لأيّ مثير لاستنهاضها وانطلاقها بشكلٍ فعّال (السّمدوني وسهام، ٢٠٠٥: ٢).

فقد أصبحت مفاهيم المعرفة والجودة المحرك الذي يقودُ التنافسية في وقتنا الحالي، وتشكّل إدارة المعرفة تطوراً فكرياً مهماً وذا قيمةٍ يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية وذوي

الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المؤسسة (الكبيسي، ٢٠٠٥: ٢١).

وتعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي لمؤسسات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أنّ المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في إيجاد الثروة وتحقيق التميز والازدهار، وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المؤسسة إلا وارتبطت به ارتباطاً مباشراً، حيث إنّ المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المؤسسات الإنسانية (حمود، ٢٠١٠: ٥٩).

ويمكن تلخيص ما سبق بأن إدارة المعرفة الدور الكبير في تحسين مستوى فاعلية إتخاذ القرار فكلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرارات بسهولة ويسر، وإن سبب الكثير من الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو وجودها بشكل غير دقيق.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة. <
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار. <
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة. <

## مقدمة.

تُعدُّ الدراساتُ السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين السابقين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة ، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واطلاعه على الأدب التربوي، أمكن تقسيمها حسب موضوعها إلى محورين رئيسيين بدأها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

### أولاً / الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

(١) دراسة أبو سلطان (٢٠١٣) " واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ، وفقاً للمتغيرات التالية (الجنس، نوع الجامعة، نوع الكلية، عدد الزيارات للمكتبة ) واقتراح سبل لتطوير المكتبات الجامعية في ضوء إدارة المعرفة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا للعام الدراسي (٢٠١٢ - ٢٠١٣) وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية مجموعها ( ٢٣٩ ) أي بنسبة ١٠ % من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

- درجة تقديرات طلبة الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية لواقع عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية كانت بوزن نسبي ( ٦٦,٤٠ % ) .
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة ولقد كانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية .

## ٢) دراسة الرقب (٢٠١١): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام باختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمد الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (٣٩٦) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتم استرداد (٣٤٤) استبانة بنسبة (٨٤,٣٤).

### وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها على كل الصّعد.
- وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، واحتلّ بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى من حيث التأثير على تطبيق إدارة المعرفة.

### أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- ضرورة الاهتمام بالندوات والورش والدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية في مجال إدارة المعرفة.
- ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها.

### ٣) دراسة العلول (٢٠١١): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة ودورها في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لدراستها، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين في كل من الجامعات التالية: ( الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) والبالغ عددهم (١٣٠٩) عاملاً أكاديمياً، ثم اختارت الباحثة عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة (١٥%) من مجتمع الدراسة وبذلك بلغت عينة الدراسة (١٩٦) أكاديمياً.

#### وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت ضعيفة وبوزن نسبي (٥٢%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :

- ضرورة إعداد دورات تدريبية في إدارة المعرفة للعاملين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .
- أن تتبنى الجامعات الفلسطينية إدارة المعرفة سبيلاً لتنمية الموارد البشرية الأكاديمية.

٤) دراسة الزطمة (٢٠١١): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء ودورها في تحقيقه في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسته، و تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإداريين المتفرغين في خمس كليات والبالغ عددهم (٤٥٥) واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٩) من العاملين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وقد شكّلت العينة نسبة (٦١,٣%) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية تدريب غزة الوكالة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لصالح سنوات الخدمة الأكثر.

• أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية والمؤسسية المتوسطة.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

٥) دراسة عودة (٢٠١٠): واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، بالإضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واعتمد أداة الاستبانة وصولاً إلى البيانات اللازمة للدراسة كأداة رئيسة، كما اعتمد على المقابلات الشخصية كأداة ثانية، وقد طبق أدوات البحث على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٣٢٧) من العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود فروق دالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى دائماً.

• وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها:

- العمل على تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعة المعرفة.

- ضرورة بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

٦) دراسة ماضي (٢٠١٠): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم

العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة بيان دور إدارة المعرفة و تطبيقها في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واعتمد أداة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة "عينة الحصر الشامل" وعددها (٣٥٩) من أفراد الهيئة التدريسية المتفرغين بالجامعة الإسلامية بغزة.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير الدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية لصالح المرتبة العلمية الأعلى.
  - وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لعضو الهيئة التدريسية لصالح الفئة (١٠-١٥) سنة.
- (٧) دراسة لي وآخرون (lee, et, al,2010) " نماذج إدارة المعرفة القائمة في المدارس الثانوية في تايوان "

**"Process, Based Knowledge Management System For Schools: A case Study In Taiwan"**

هدفت الدراسة إلى اكتشاف نماذج إدارة المعرفة القائمة في المدارس الثانوية في تايوان، واقتراح نماذج لعمليات إدارة المعرفة بناءً على الثقافات التنظيمية للمدارس، والعمل على استكشاف ومراقبة التقدم في الأداء نتيجة تطبيق نظم إدارة المعرفة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وحدد أدوات الدراسة بعمل استبانة ، ومقابلات شخصية، وتحليل المضمون، وكانت العينة التي خضعت للاستبانة (٣١) عضواً.

• ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة

- أن نظم إدارة المعرفة تلعب دوراً فعالاً في تعزيز إدارة المعرفة في المدارس ، والعثور على بعض القيود في تصنيف محتوى المعرفة ، ووظائف النظم المعرفية في المدارس.

(٨) دراسة داخلي وآخرون (Dagli . et .al , ٢٠٠٩) " قابلية البحث النوعي لإداري الجامعة لاستخدام أدوات الإدارة المعرفية "

**" A Qualitative Research on the University Administrators, Capacity to Use Management Knowledge Tools(The Case of TRNC Universities)**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن قدرة مسؤولي الجامعة على استخدام أدوات إدارة المعرفة في الجامعات التركية ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ولجمع البيانات أجرى الباحثون المقابلات مع أفراد العينة المكونة من (٥١) محاضراً و (٢٥) عضواً من مجلس الإدارة في خمس جامعات تركية.

• وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

- أن مجالس الإدارة في الجامعات لم تستخدم أدوات إدارة المعرفة بفاعلية في مجالات مثل: تحسين المعرفة، وشراء المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وتقييم المعرفة، والكشف عن النقص في المعرفة.

(٩) دراسة زاكا (zaka, ٢٠٠٩) " إدارة المعرفة والأداء التنظيمي "

#### KNOWLEDG MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولجمع المعلومات صمم الباحثون استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (١٥٠٠) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في

#### LEADING NORTH AMERICAN BUSINESS SCHOOL

• ومن أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسة

- أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي.
- بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.
- أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج ، وتميز العمليات.

١٠) دراسة (kasim 2010): "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية"

### "The Relationship of Knowledge Management Practices , Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia "

هدفت الدراسة بيان الدور المهم لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام في ماليزيا، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المديرين العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (٢٨) وزارة، حيث أخذت عينة عشوائية منتظمة تبلغ (٥٠٠) مدير من مجتمع الدراسة.

#### • أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية طردية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في القطاع العام الماليزي.
- وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات.

١١) دراسة دروزة (٢٠٠٨): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية.

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية وعمليات إدارة المعرفة وأثر هذه العمليات على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، وقامت الباحثة باستخدام منهج التحليل الوصفي للدراسة، واعتمدت الباحثة أداة الاستبانة كأداة ملائمة لجمع المعلومات اللازمة لدراستها، وقامت بتوزيعها على عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق، وعددهم (٣٠٠) موظف.

• أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة احصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

(١٢) دراسة معاينة (٢٠٠٨): إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي - تجارب عالمية، الأردن.

هدفت الدراسة لقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء التطورات المعرفية والتكنولوجية الحديثة وتسليط الضوء على بعض النظم والنماذج العالمية الحديثة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كما هدفت إلى لفت نظر أصحاب اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي الأردنية لأهمية ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بمفهومها الحديث ودورها الكبير في بناء مجتمع المعرفة، وهذه دراسة نظرية (مكتبية) اعتمدت الدراسة على منهجين علميين الوصفي والتحليلي لتأصيل المفاهيم المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

وأوصت الدراسة بـ ضرورة العمل الجاد لاستثمار المعرفة استثماراً حقيقياً فعالاً للارتقاء بأداء مؤسسات التعليم، ووصت أيضاً بضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة للدول المتقدمة حتى لا تزداد الفجوة المعرفية بيننا وبينهم.

(١٣) دراسة الوديانى (٢٠٠٧): إدارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة.

هدفت الدراسة التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية واللقاء الضوء على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، ومن ثم الخروج بتوصيات ومقترحات من شأنها ان تعمل على تفعيل دور إدارة المعرفة لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، وقامت الباحثة باستخدام منهج التحليل الوصفي للدراسة واعتمدت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة وقامت بتوزيعها على عينة الدراسة والمكونة من (١٨٩) فرداً من مديري الجامعات ووكلائهم وعمداء الكليات والمعاهد ووكلائهم ورؤساء الأقسام في أربع جامعات سعودية.

- وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق نموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية.
- وأوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والانتاج في مختلف المجالات لتحقيق تبادل المعرفة وتشاركتها، وتوفير بيئة جامعية تشجع الابداع والابتكار وحرية البحث العلمي.

١٤ ( دراسة (Leidner & Others، ٢٠٠٦): " دور الثقافة في إدارة المعلومات"

### "The Role of culture in Knowledge Management :A. Case study of two Global Firms".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الثقافة في إدارة المعلومات ودراسة العلاقة بينهما، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت أداة الدراسة في جمع البيانات هي المقابلات الشخصية، وكانت عينة الدراسة عبارة عن مجموعات صغيرة عشوائية من المدراء والموظفين المختصين في الشركتين.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- أن الثقافة لها الدور الأكبر والتأثير الأكبر في إدارة المعلومات، و أن الثقافة التنظيمية السائدة تعتبر حاجزاً يحول دون النجاح في تطبيق إدارة المعرفة .
- أوصت الدراسة بضرورة عمل نقلة نوعية في ثقافة البشر وسلوكهم نحو المعرفة قبل البدء بتطبيق إدارة المعرفة ، وأن على المؤسسات أن تعمل على التأثير على العاملين تدريجياً لكي يدعموا توجه الإدارة نحو مزيد من المعرفة حتى تحقق النجاح.

١٥ ( دراسة ( Waddell & Stewart ، ٢٠٠٦ ) : " العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة "

**"The Interdependent between knowledge Management and Quality".**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أداة الاستبانة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من الشركات الاسترالية حيث تم توزيع الاستبانات عليهم.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة المعرفة والجودة وهي علاقة طردية.
- أن إدارة المعرفة هي مكون أساس لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات.

- ثانياً / الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار:

(١) دراسة أبو سمرة (٢٠١٤): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وكذلك دراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها واعتمدت على أداة الاستبانة للوصول إلى البيانات اللازمة للدراسة، وكانت عينة الدراسة لديها عن طريق المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الثلاثة التالية: (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى) والبالغ عددهم (١١٧) رئيس قسم.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية عالية بوزن نسبي (٨٤,٨٢).

- لا توجد فروق جوهرية دالة احصائياً بين متوسط تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

(٢) أبو عاشور (٢٠١٤): فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وقام بإعداد استبانة من (٥٢) فقرة، تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (٣٧٨) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٧٢) عضو هيئة تدريس.

• أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

(٣) رريب الله (٢٠١٣): واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية\_ دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (وهران، الجزائر، القسطنطينية)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، واستخدم اداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسته، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (١٤٧٦) عضو هيئة تدريس.

- وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المشاركة في صناعة القرارات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام كان متدنياً.

(٤) دراسة النبيه (٢٠١١): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه، وقد اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد اداة الاستبانة في دراسته حيث أعدّ استبانتين الأولى لقياس فاعلية اتخاذ القرار والأخرى لقياس درجة توافر الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والبالغ عددهم (٣٨٨٢) معلما ومعلمة واشتملت عينة الدراسة الأصلية من (٦٧٠) معلما ومعلمة.

• **وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:**

- أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية كبيرة وبوزن نسبي (٧٧,٩٠%).

- لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي الأقل ولمتغير سنوات الخدمة الأقل من خمس سنوات.

• **وأوصت الدراسة بإتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار وحل المشكلات وضرورة اشراك العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرار وصولاً إلى الفاعلية.**

(٥) دراسة AL. Omari (٢٠٠٧): الأقسام الأكاديمية الإدارية ومشاركتها في اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء الكليات في الجامعات الأردنية.

The Organization academic departments participation in decision making by faculty members in Jordanian university

هدفت الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار في الأقسام الإدارية في الجامعة الأردنية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسته وقام بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة والمكونة من (١٨٥) عضواً من الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية.

- وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المتغيرات التي لها التأثير الكبير على المشاركة في صنع القرار، أبرزها الخوف من النتائج.

(٦) دراسة مهنا (٢٠٠٦): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مبدأ تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الميداني في دراسته وقام باتخاذ الاستبانة كأداة مناسبة لجمع المعلومات التي تحتاجها دراسته، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة

التدريسية المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة جنين، جامعة القدس-أبو ديس، جامعة النجاح الوطنية)، والبالغ عددهم (١١٧٠) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) عضواً أُختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية.

• **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:**

- أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة بوزن نسبي (٧٦%).

• **وخلصت إلى التوصيات التالية:**

- ضرورة الاهتمام بمشروعات البحوث العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية كونه وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وخاصة الأقسام الأكاديمية.

- ربط مشاريع الأبحاث العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه بقضايا المجتمع وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات لمجالس الأقسام الأكاديمية من خلال المشاركة في موضوع ميزانية الأقسام.

(٧) دراسة الابراهيم والقضاة (٢٠٠٦): درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون.

هدفت الدراسة تحديد درجة فاعلية درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون بالأردن، والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية) على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما واعتمدا على أداة الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة وتكونت الاستبانة من (٣٦) فقرة موزعة على (٦)

مجالات، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية بمحافظة عجلون ومديرياتها.

• أبرز نتائج الدراسة :

- وجود فروق دالة احصائياً تعزي لأثر المؤهل العلمي وكانت تشير لصالح المؤهل العلمي الأعلى ووجود فروق دالة احصائياً تعزي لأثر الجنس وكانت تشير لصالح الذكور.

• وأوصت الدراسة بـ ضرورة اشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار.

٨) دراسة شقصي(٢٠٠٥): مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم.

هدفت الدراسة القاء الضوء على مفهوم مشاركة العاملين وآليات صنع القرارات الادارية في جامعة السلطان قابوس بعمان، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد اداة الاستبانة لجمع البيانات التي تحتاجها الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة السلطان قابوس في الإدارتين العليا والوسطي والبالغ عددهم(٣٩٠) موظفا وموظفه وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددها(٣٠٠) موظف وموظفه.

• وتوصلت للنتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن المشاركة في صنع القرار تختلف باختلاف النمط الإداري وطبيعة النشاط والنمط المؤسسي ونوعية القرار .

- أن المناخ التنظيمي في جامعة السلطان قابوس يؤثر على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

٩) Keeley (٢٠٠٤) : البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي.

"Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of knowledge management pvactices in improving planning and decision making in higher education organizations"

هدفت الدراسة تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط وتحسين عملية اتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، واعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي اختارها بطريقة عشوائية حيث ضمت (٤٥٠) عامل في مؤسسات التعليم العالي.

- وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسة إدارة المعرفة وتطوير التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي.

١٠) دراسة ( Harrison ، ٢٠٠٢): "فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية"

**"Communication means and participative decision making, an exploratory study Retrieved from".**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما اعتمد أداة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وقام بتوزيع (٢٦٤) استبانة على الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا بالمنظمات الحكومية وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية المنتظمة.

• وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.

• وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين الإداريين وتعزيز العلاقات بينهم بما يخدم عمليات اتخاذ القرار.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات لموضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرار والسعي نحو استثمارها الاستثمار الأمثل لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة في العملية التعليمية.

ويمكن المقارنة بين الدراسات السابقة من حيث الجوانب الآتية:

### ١. من حيث المنهج المستخدم للدراسات :

اتفقت الدراسات جميعها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة أبو سمرة ( ٢٠١٤ )، ودراسة الرقب (٢٠١١)، ودراسة العلول (٢٠١١)، ودراسة ماضي (٢٠١٠)، دراسة طبش (٢٠٠٨)، عياش (٢٠٠٨)، دراسة شقصي ( ٢٠٠٥ )، ودراسة Harrison (٢٠٠٢)، ودراسة spansos (٢٠٠٢) والدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

٢. من حيث الأداة المستخدمة للدراسات : اتفقت معظم الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة رئيسة كدراسة العلول ( ٢٠١١ )، ودراسة الزطمة (٢٠١١)، ودراسة ماضي (٢٠١٠)، ودراسة دروزة ( ٢٠٠٨ )، ودراسة طبش (٢٠٠٨)، ودراسة عياش (٢٠٠٨)، أما دراسة عودة (٢٠١٠) فقد استخدمت المقابلات بجانب الاستبانة، في حين استخدمت دراسة Leidner المقابلة كأداة للدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة .

٣. من حيث عينة الدراسات: اشتركت معظم الدراسات في عينة الدراسة المكونة من الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية، كدراسة أبو سمرة (٢٠١٤)، ودراسة العلول (٢٠١١) ودراسة ماضي (٢٠١٠)، بينما اختلفت بعض الدراسات في العينة حيث كانت العينة فيها من رؤساء الجامعات والعمداء كدراسة الوديان (٢٠٠٧)، فيما كانت عينة دراسة الزطمة (٢٠١١) مكونة من رؤساء

الأقسام والإداريين، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت عينة الدراسة المكونة من العمداء ورؤساء الأقسام والإداريين.

٤. **من حيث النتائج:** تباينت نتائج الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في درجة ممارسة العاملين الإداريين لإدارة المعرفة، فمن جانب أظهرت دراسة عودة (٢٠١٠) أن درجة ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة عالية جدا حيث بلغت بوزن نسبي (٨٣,٥٧)، وقاربتها نسبياً نتيجة دراسة الزطمة (٢٠١١) بحيث كانت درجة ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة لعمليات إدارة المعرفة عالية وبلغت بوزن نسبي (٧١,٦٧)، ونتيجة الدراسة الحالية تتوسط بين نتيجة دراسة عودة ودراسة الزطمة، حيث ان درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية كانت عالية وبلغت بوزن نسبي (٧٦,٢٠)، ومن جانب آخر أظهرت دراسة العلول (٢٠١١) أن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة درجة ضعيفة بوزن نسبي (٥٢%) ويعزو الباحث هذا التباين إلى امكانية اختلاف ظروف الدراسة ومتغيراتها.

وفي دراسات فاعلية اتخاذ القرار التي أجريت على مؤسسات التعليم الفلسطينية خرجت دراسة مهنا (٢٠٠٦) والتي توصلت إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية درجة كبيرة وبلغت بوزن نسبي (٧٦,٠٠%)، ودراسة أبو سمرة (٢٠١٤) بينت أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم عالية جدا وبوزن نسبي (٨٤,٨٢%)، واتفقت مع دراستي في أنه لا توجد فروق دالة احصائيا بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية توافق تماما مع دراسة مهنا (٢٠٠٦) حيث كانت الدرجة عالية وبوزن نسبي (٧٦,٠٠%).

### أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- أ. اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- ب. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- ج. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- د. تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- هـ. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أ. الربط بين هذين المجالين المهمين (إدارة المعرفة، اتخاذ القرار) يمهد للوصول إلى العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة منهما مجتمعين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب في مجال التعليم وخصوصاً في الجامعات.
- ب. مجتمع الدراسة : حيث طُبِّقت الدراسة على العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية كونها من أبرز المنابر العلمية في فلسطين.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

### الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- خامساً: أداة الدراسة.
  - صدق الاستبانة.
  - ثبات الاستبانة.

## الفصل الرابع إجراءات الدراسة

### المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. (أبو حطب وصادق، 2010: 105-104)

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي . "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"

## ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع من له منصب إداري ويعمل بالعمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية (١٦٧) فرداً، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

### جدول رقم (٤/١)

مجتمع الدراسة من جميع من له منصب إداري ويعمل بالعمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية

العدد	المسمى الوظيفي
٩	رئيس الجامعة ونوابه ومساعدوهم
١١	عمداء الكليات
١٠	عمداء الدوائر
٢٢	نواب العمداء
٤٥	رؤساء الأقسام "أكاديمي إداري"
٣١	رؤساء الأقسام "إداري"
٢٠	مدير دائرة
٨	قائم بأعمال مدير
١١	مساعد مدير
١٦٧	المجموع

\* وفقاً للسجلات الرسمية لدائرة شؤون الموظفين بالجامعة الإسلامية ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

١- عينة الدراسة الاستطلاعية: تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) إدارياً، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إضافتهم لعينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها لقلّة عدد أفراد عينة الدراسة.

### ٢- عينة الدراسة الأصلية:

تكوّنت عينة الدراسة من كل مجتمع الدراسة والبالغ (١٦٧) إدارياً، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وقد تم استرداد (١٥٣) بنسبة استرداد (٩١,٦%).

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

### ١- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (٤/٢) أن ما نسبته (٢٤,٢%) من عينة الدراسة هم من حملة الماجستير فأدنى، بينما ما نسبته (٧٥,٨%) هم من حملة الدكتوراه فأعلى.

### جدول رقم (٤/٢)

### توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المؤهل العلمي
٢٤,٢	٣٧	ماجستير فأدنى
٧٥,٨	١١٦	دكتوراه فأعلى
%١٠٠	١٥٣	المجموع

## ٢- توزيع أفراد العينة حسب مجال التخصص:

يبين جدول (٤/٣) أن ما نسبته (28.8%) من عينة الدراسة هم من أصحاب مجال التخصص الشرعي، بينما ما نسبته (34.6%) هم من أصحاب مجال التخصص العلمي، وما نسبته (36.6%) من أصحاب مجال التخصص الأدبي.

### جدول رقم (٤/٣)

#### توزيع أفراد العينة حسب مجال التخصص

النسبة المئوية %	العدد	مجال التخصص
٢٨,٨	٤٤	الشرعي
٣٤,٦	٥٣	العلمي
٣٦,٦	٥٦	الإنساني
%١٠٠	١٥٣	المجموع

## ٢- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة (في الجامعة):

يبين جدول (٤/٤) أن ما نسبته (١٧,٠%) من عينة الدراسة هم من الذين (سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات)، بينما ما نسبته (٣٩,٢%) هم من الذين سنوات خدمتهم (من ٥ - ١٠ سنوات)، بينما (٤٣,٨%) هم من الذين سنوات خدمتهم (أكثر من ١٠ سنوات) وذلك بسبب العمر الزمني للجامعة الإسلامية والذي شارف على الخمس والثلاثين عاماً وأغلب العاملين من الأساتذة القدامى.

## جدول (٤/٤)

### توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٢٦	١٧,٠
من ٥ - ١٠ سنوات	٦٠	٣٩,٢
أكثر من ١٠ سنوات	٦٧	٤٣,٨
المجموع	١٥٣	%١٠٠

### خامساً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004:116).

وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار" لمناسبتها لموضوع الدراسة. حيث قام الباحث ببناء استبانتين. تقيس الاستبانة الأولى درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها، بينما تقيس الاستبانة الثانية مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها.

### خطوات بناء أدوات الدراسة:

١- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين، وصياغة فقراتهما.

٢- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانتان.

٣- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٤- تم تصميم استبانتيين الأولى لقياس درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية لإدارة المعرفة، وقد تكونت من (٤١) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (٤) مجالات هي: (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة - تشخيص وتوليد المعرفة - اكتساب المعرفة وتخزينها - تطبيق المعرفة وتطويرها)، والثانية لقياس مستوى فاعلية اتخاذ القرار، وقد تكونت من (٢٥) فقرة، انظر ملحق رقم (١).

١- تم عرض الاستبانتيين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.

٢- تم عرض الاستبانتيين على (١٢) محكمًا من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي. والملحق رقم (٢) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٣- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات فأصبحت الاستبانة الأولى (٣٨) فقرة، والاستبانة الثانية تم حذف بعض الفقرات لتستقر في صورتها النهائية على (٢١) فقرة انظر ملحق (٣).

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (٤/٥).

#### جدول رقم (٤/٥)

#### مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة:

### صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### ١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (١) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٢) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (علام، ٢٠١٠: ٤٦٧)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"

يوضح جدول رقم (٤/٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤/٦)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
١.	٠,٠٠٤	٠,٥٠٥	تمتلك الدائرة رؤية مستقبلية واضحة تسعى إلى تحقيقها.
٢	٠,٠٠٠	٠,٨٠٠	تقوم بتطبيق المبادرات والبرامج الفاعلة التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة.
٣.	٠,٠٠١	٠,٥٦٢	توفر معلومات تساعد على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها.
٤.	٠,٠١٤	٠,٤٤٥	يوجد بالدائرة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من المعرفة.
٥.	٠,٠١٧	٠,٤٣٣	يعزز القائمون على الدائرة السلوكيات المؤدية إلى إيجاد المعرفة ونشرها.
٦.	٠,٠٠٠	٠,٦٩٢	تمتلك قاعدة بيانات لتسهيل عمليات إدارة المعرفة.
٧.	٠,٠٠٠	٠,٧١٢	تعمل على ترسيخ بيئة تشاركية خصبة لتبادل المعرفة بين العاملين.
٨.	٠,٠٠٠	٠,٦٥٨	تعزز الثقة المتبادلة بين العاملين في عمليات المعرفة.
٩.	٠,٠٠٠	٠,٦٧٧	تتبنى مفهوم تفويض الصلاحيات لتوليد معرفة جديدة.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٠.	تقدم تسهيلات ودعمًا لأنظمة المعلومات لتعزيز إدارة المعرفة.	٠,٦١٣	٠,٠٠٠
١١.	تهتم بتطوير قدرات العاملين معرفياً بوصفهم عنصراً أساسياً لتحقيق إدارة المعرفة.	٠,٤٠٨	٠,٠٢٥
١٢.	تمنح العاملين الوقت الكافي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.	٠,٤١٣	٠,٠٢٣

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

#### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "تشخيص وتوليد المعرفة"

يوضح جدول رقم (٤/٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تشخيص وتوليد المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (٤/٧)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تشخيص وتوليد المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	توفر الدائرة مصادرًا مختلفة للمعرفة.	٠,٦٠٧	٠,٠٠٠
٢.	تشجع روح المنافسة بين العاملين للتسابق في توليد المعرفة.	٠,٦٣٩	٠,٠٠٠

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣.	تدعم الابتكارات والأنشطة الداعمة لتوليد المعرفة.	٠,٦٧٥	٠,٠٠٠
٤.	تحفّز البحث العلمي ماديا ومعنويا من أجل الوصول إلى معرفة جديدة.	٠,٦٨٥	٠,٠٠٠
٥.	تستثمر المعلومات المتاحة للوصول إلى معرفة جديدة.	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠
٦.	تحرص على توثيق تجارب وخبرات السابقين للمساعدة في توليد المعرفة.	٠,٧٤٥	٠,٠٠٠
٧.	تتمتع بوسائل اتصال وتواصل جيدة لتحقيق تبادل المعرفة.	٠,٧٤١	٠,٠٠٠
٨.	تعزز فلسفة العمل الجماعي لتشخيص المعرفة وتوليدها.	٠,٧٠٤	٠,٠٠٠
٩.	تقوم بتوفير تدريب ملائم مستمر للعاملين من أجل الارتقاء بقدراتهم في انتاج المعرفة.	٠,٧٦١	٠,٠٠٠

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "اكتساب وتخزين المعرفة".

يوضح جدول رقم (٤/٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اكتساب وتخزين المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤/٨)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اكتساب وتخزين المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تدعم الدائرة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين لاكتساب المعرفة.	٠,٥٧٩	٠,٠٠١
٢.	تتقبل آراء المستفيدين لاكتساب معرفة جديدة.	٠,٧٤٩	٠,٠٠٠
٣.	تشجع التعلم الذاتي لدى العاملين لاكتساب معرفة جديدة.	٠,٦٠٦	٠,٠٠٠
٤.	تهتم بالفعاليات والأنشطة التي تكسب العاملين معرفة جديدة.	٠,٥١١	٠,٠٠٤
٥.	تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حسب أهميتها للاستفادة منها.	٠,٦٢٢	٠,٠٠٠
٦.	تمكّن العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة.	٠,٦٩٦	٠,٠٠٠
٧.	تهتم بتطوير برمجيات تنظيم وتخزين المعرفة بشكل مستمر.	٠,٧٠٢	٠,٠٠٠
٨.	تهتم بتدريب العاملين بشكل مستمر للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة.	٠,٤٣٩	٠,٠١٥
٩.	تهتم بأرشفة المستندات الورقية في تخزين المعرفة.	٠,٥١٢	٠,٠٠٤

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة.  $\alpha \leq 0.05$

### نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: " تطبيق وتطوير المعرفة"

يوضح جدول رقم (٤/٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق وتطوير المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه

#### جدول رقم (٤/٩)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق وتطوير المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
١.	٠,٠٠٧	٠,٤٨٢	تحرص الدائرة على توفير الوسائل والأدوات التي تساعد في تطبيق المعرفة.
٢.	٠,٠٠٠	٠,٦٦٠	تسعى لتحفيز العاملين للتوجه نحو اجراء البحوث العلمية المميزة التي تسهم في تطوير المعرفة.
٣.	٠,٠٠٠	٠,٥٩٨	تشجع تفعيل نتائج الأبحاث والدراسات في تطبيق المعرفة.
٤.	٠,٠٠٠	٠,٦٦٥	تهتم بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.
٥.	٠,٠٠٠	٠,٦٢٤	تطبيق المعرفة المكتسبة في كافة الأنشطة الإدارية.
٦.	٠,٠٠٠	٠,٦٦٥	تهتم بمواكبة التطور في أنظمة المعلومات وتحسينها.
٧.	٠,٠٠٠	٠,٧٤٠	تعمل على زيادة مهارات العاملين التعاونية الأداة التي تسهم في تطوير المعرفة.
٨.	٠,٠٠٠	٠,٦٢٤	تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة.  $\alpha \leq 0.05$

### ٣- الصدق البنائي : " Structure Validity "

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (٤/١٠).

#### جدول (٤/١٠)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
٠,٠٠٠	٠,٨٤٣	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
٠,٠٠٠	٠,٨٥٦	تشخيص وتوليد المعرفة
٠,٠٠٠	٠,٩٠٢	اكتساب وتخزين المعرفة
٠,٠٠٠	٠,٧٨٤	تطبيق وتطوير المعرفة

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (٤/١٠) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثبات الاستبانة : " Reliability "

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضاً: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (٤/١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (٠,٧٦٠ \_ ٠,٩٠٢)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (٠,٩٤٢) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### جدول رقم (٤/١١)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
٠,٨٨٥	١٢	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
٠,٩٠٢	٩	تشخيص وتوليد المعرفة
٠,٧٦٠	٩	اكتساب وتخزين المعرفة
٠,٨٠٩	٨	تطبيق وتطوير المعرفة
٠,٩٤٢	٣٨	الدرجة الكلية للاستبانة

## ب- طريقة التجزئة النصفية: ( Split Half Method )

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل  $\frac{2R}{R+1}$  ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (٤/١٢):

### جدول رقم (٤/١٢)

#### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
٠,٧٦٨	٠,٦٢٤	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
٠,٨٢٤	٠,٧٠١	تشخيص وتوليد المعرفة
٠,٨٤٥	٠,٧٣٢	اكتساب وتخزين المعرفة
٠,٨٥٦	٠,٧٤٩	تطبيق وتطوير المعرفة
٠,٨٥٥	٠,٧٤٧	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (٤/١٢) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (٣) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانيا : صدق وثبات استبانة فاعلية اتخاذ القرار:

صدق الاستبانة: وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

٤- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم(١) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (١٢) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

٥- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (علام، ٢٠١٠: ٤٦٧)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مستوى فاعلية اتخاذ القرار:

يوضح جدول رقم(٤/١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال "فاعلية اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (٤/١٣)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "فاعلية اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١.	تتخذ الدائرة القرارات اللازمة لتجنب المشكلات المحتملة.	٠,٥٠٩	٠,٠٠٤
٢.	تحدد الأهداف التي تخدم رؤيتها عند اتخاذ القرار.	٠,٥٩٩	٠,٠٠٠
٣.	تحدد البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار.	٠,٥٢٩	٠,٠٠٣
٤.	تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار.	٠,٥٧٥	٠,٠٠١
٥.	تراعي توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والأنظمة الإدارية للجامعة.	٠,٤٢٠	٠,٠١٥
٦.	تراعي عند اتخاذ القرار استعداد العاملين لتنفيذه.	٠,٤٩٤	٠,٠٠٥
٧.	تراعي امكانياتها وقدراتها الواقعية عند اتخاذ القرارات.	٠,٧٣٨	٠,٠٠٠
٨.	تأخذ في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار.	٠,٥٢٠	٠,٠٠٣
٩.	تحرص على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات بصدر رحب.	٠,٥٧٦	٠,٠٠١
١٠.	تلتزم الموضوعية في اتخاذ القرار وتنفيذه.	٠,٥٣٨	٠,٠٠٢
١١.	تغلب المصلحة العامة للجامعة على المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار.	٠,٦٣٩	٠,٠٠٠

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٢.	تضع معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	٠,٥١٢	٠,٠٠٤
١٣.	تحرص على أن يتم اتخاذ القرار في أنسب وقت لتحقيق الهدف المرجو منه.	٠,٣٨٧	٠,٠٣٥
١٤.	تترجع عن القرار المتخذ إذا وجدت ما يدفع ذلك.	٠,٦١٠	٠,٠٠٠
١٥.	تحرص على تبليغ القرار لجميع المعنيين داخل الدائرة و خارجها.	٠,٤٦٢	٠,٠١٠
١٦.	توضح أهمية القرار المتخذ لجميع المعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	٠,٥٨٥	٠,٠٠١
١٧.	تختار الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه.	٠,٧٤٣	٠,٠٠٠
١٨.	تحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	٠,٥٩٦	٠,٠٠١
١٩.	تتابع بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	٠,٧١٣	٠,٠٠٠
٢٠.	تهتم الدائرة بتقييم نتائج تنفيذ القرار.	٠,٧٠٣	٠,٠٠٠
٢١.	تعتمد أسلوب المشاورة عند وجود اعتراض على القرار داخل الدائرة.	٠,٥٠٤	٠,٠٠٥

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

## ثبات الاستبانة : " Reliability "

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (٤/١٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمته للدرجة الكلية للاستبانة (0.873) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم(٤/١٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية للاستبانة	٢١	٠,٨٧٣

### ب -طريقة التجزئة النصفية: ( Split Half Method )

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل  $\frac{2R}{R+1}$  ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم(٤/١٥):

جدول رقم(٤/١٥)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٧٤٢	٠,٨٥١

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم(٤/١٥) أن قيمة معامل الارتباط المعدل(سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (٣) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

### تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✓ النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (٣)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- ✓ اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وقد استخدم مع متغير (المؤهل العلمي).
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات، وقد استخدم مع متغير (مجال التخصص، سنوات الخدمة).
- ✓ اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

#### ”إجابة التساؤلات ومناقشتها“

- المقدمة. <
- المحك المعتمد في الدراسة. <
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها. <
  ١. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
  ٢. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
  ٣. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
  ٤. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
  ٥. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.
- التوصيات. <
- المقترحات. <

## المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "درجة ممارسة العادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول (٥/١)

#### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% - 36%	قليلة جدا
أكثر من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جدا

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004:42)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

#### الإجابة عن السؤال الأول:

١. ما درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

#### جدول رقم (٥/٢)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	٣,٨٨	٧٧,٦٠	٢٨,٢٣٨	٠,٠٠٠	١
٣	تشخيص وتوليد المعرفة	٣,٧٧	٧٥,٤٠	٢١,٢٩٠	٠,٠٠٠	٣
٢	اكتساب وتخزين المعرفة	٣,٧٩	٧٥,٨٠	٢٢,٢٦٧	٠,٠٠٠	٢
٤	تطبيق وتطوير المعرفة	٣,٧٤	٧٤,٨٠	٢٠,٥٠٤	٠,٠٠٠	٤
	الدرجة الكلية للاستبانة	٣,٨١	٧٦,٢٠	٢٧,٤٤٥	٠,٠٠٠	

يبين جدول رقم (٥/٢) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين فيها يساوي (٣,٨١)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ ( ٧٦,٢٠%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (٢٧,٤٤٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة العمادات والوحدات الإدارية لإدارة المعرفة بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ عملت الجامعة منذ ثمانينات القرن الماضي على امتلاك تقنيات تمكنها من خزن المعرفة واستخدامها، كما كان لمشروع هندسة العمليات وحوسبتها أثراً واضحاً في استثمار المعرفة لا سيما محركات البحث والمكتبات.

✓ سعي العمادات والدوائر الإدارية للاستفادة القصوى من المعارف والمعلومات المتوفرة لديهم.

✓ قيام العمادات والدوائر الإدارية بإعداد آلية لتجميع البيانات وتبويبها وتخزينها لكي يتم تطبيقها في الوقت المناسب.

✓ لأن توافر إمكانيات إدارة المعرفة والمهارات الإدارية لدى العاملين في العمادات والدوائر الإدارية يعد عاملاً أساسياً لنجاح عملهم الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عودة (٢٠١٠) التي بينت أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية مرتفع بدرجة تقدير كبيرة.

تختلف نسبياً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العلول (٢٠١١) التي بينت أن دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد الأكاديمية البشرية في الجامعات الفلسطينية كان متوسط بوزن نسبي بلغ (٥٢%).

ومن هنا تبين أن لإدارة المعرفة أثر بالغ في تجويد الأداء الإداري ويتمحور الأهتمام في المتغير الذي يتم الربط به وبيان علاقته مع إدارة المعرفة.

\_ كما يتضح من الجدول رقم (٥/٢) أن المجال الأول " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة " حصل على المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي (٧٧,٦٠%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ حرص الجامعة على توفير كل الوسائل والموارد اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة .
  - ✓ السعي الدائم والحديث من قبل العمادات والدوائر للرقى بأقسامهم وتوفير كل ما يلزم لذلك.
  - ✓ الشروط التي تفرضها الوزارة لاعتماد البرامج وتحديثها يتطلب توافر مصادر للمعرفة وحداً معقولاً من الدوريات والرسائل العلمية وقواعد البيانات وتعدد أساليب التعليم بما يخدم عملية إدارة المعرفة.
- وقد حصل المجال الثالث " اكتساب وتخزين المعرفة " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٥,٨٠%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ عمل الدوائر على تنظيم وتخزين كافة البيانات والمعلومات التي لها علاقة بعملهم لسهولة الوصول إليها عند الحاجة.
  - ✓ إدراك أهمية المعلومة والمعرفة وما ينتج عنها عند استثمارها وما يعود بالانفع على العمادة والدائرة.
  - ✓ إن الجامعة كمؤسسة أكاديمية عريقة هي مصدر المعرفة، ومواردها البشرية المتنوعة تمثل ركائز لاكتساب المعرفة ونقلها، كما تعد الجامعة بحسب تصنيف ( Webma Trex) في العام ٢٠١١ الأولى فلسطينياً في قواعد البيانات وصفحتها الإلكترونية بسبب كم المعارف المخزنة على وسائطها الإلكترونية وسهولة استخدامها.
- وقد حصل المجال الثاني " تشخيص وتوليد المعرفة " على المرتبة الثالثة ويوزن نسبي (٧٥,٤٠%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ عمل العمادات والدوائر على تدوير المناصب الإدارية بشكل مستمر بين العاملين كنوع من التحفيز على توليد المعرفة.

✓ اهتمام الجامعة ككل لقضايا البحث العلمي، والحث على إجراء البحوث الإجرائية.

- وحصل المجال الرابع " تطبيق وتطوير المعرفة " على المرتبة الرابعة ، حيث بلغ الوزن النسبي (٧٤,٨٠%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ وجود وعي لدى العاملين لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في الأنشطة التي تقوم بها الجامعة وذلك بهدف التميز في كل المجالات.

✓ إدراكهم بأن المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة.

تحليل فقرات المجال الأول: " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة " :

جدول رقم (٥/٣)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١	تمتلك الدائرة رؤية مستقبلية واضحة تسعى إلى تحقيقها.	٤,١٢	82.40	26.892	٠,٠٠٠	2
٢	تقوم بتطبيق المبادرات والبرامج الفاعلة التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة.	٣,٩٢	78.40	18.287	٠,٠٠٠	4
٣	توفر معلومات تساعد على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها.	٣,٨٢	76.40	15.203	٠,٠٠٠	8
٤	يوجد بالدائرة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب	٣,٧٩	75.80	15.605	٠,٠٠٠	9

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
	متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من المعرفة.					
٥	يعزز القائمون على الدائرة السلوكيات المؤدية إلى إيجاد المعرفة ونشرها.	٣,٨٣	76.60	15.875	٠,٠٠٠	7
٦	تمتلك قاعدة بيانات لتسهيل عمليات إدارة المعرفة.	٣,٨٧	77.40	15.891	٠,٠٠٠	10
٧	تعمل على ترسيخ بيئة تشاركية خصبة لتبادل المعرفة بين العاملين.	٣,٧١	74.20	12.342	٠,٠٠٠	12
٨	تعزز الثقة المتبادلة بين العاملين في عمليات المعرفة.	٤,٢٠	84.00	28.741	٠,٠٠٠	1
٩	تتبنى مفهوم تفويض الصلاحيات لتوليد معرفة جديدة.	٣,٩٦	79.20	17.542	٠,٠٠٠	3
١٠	تقدم تسهيلات ودعمًا لأنظمة المعلومات لتعزيز إدارة المعرفة.	٣,٨٣	76.60	17.293	٠,٠٠٠	5
١١	تهتم بتطوير قدرات العاملين معرفيا بوصفهم عنصرا أساسيا لتحقيق ادارة المعرفة.	٣,٧٤	74.80	14.786	٠,٠٠٠	11
١٢	تمنح العاملين الوقت الكافي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.	٣,٨٣	76.60	15.875	٠,٠٠٠	6

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٥/٣) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٨) والتي نصت على: " تعزز الثقة المتبادلة بين العاملين في عمليات المعرفة " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٨٤,٠٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ السعي الحثيث للعمادات والدوائر الإدارية للعمل على استثمار طاقات العاملين بتقديم أفضل ما لديهم.

✓ إيمان العمادات والدوائر الإدارية بأهمية العمل الجماعي وما ينتج عنه من تكاثف وسعي للإنجاز وبذل الجهد لبلوغ الهدف.

✓ تشجيع إدارة الجامعة للدوائر والكليات للإحتفاظ بكافة الملفات والتقارير والمجلدات ومتابعة تشاركتها للجميع لتبادل الخبرات والمعارف.

- الفقرة رقم (١) والتي نصت على: " تمتلك الدائرة رؤية مستقبلية واضحة تسعى إلى تحقيقها " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٨٢,٤٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ تطُّع العمادات والدوائر الإدارية إلى تحقيق أهدافها من خلال إيجاد رؤية مستقبلية واضحة ومعلومة من قبل الجميع من أجل العمل على بلوغها.

✓ وجود رؤية واضحة محددة للجامعة وإلزام إدارة الجامعة الدوائر والكليات بوضع رؤى خاصة بها تتسجم مع رؤية الجامعة.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: " تعمل على ترسيخ بيئة تشاركية خصبة لتبادل المعرفة بين العاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٤,٢٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك العمادات والدوائر الإدارية لأفضلية المخرجات التي تنتج عند تشارك المعرفة بين العاملين.

✓ الحرص الدائم على رفع فاعلية العاملين جميعاً وإشراكهم في المعارف المتاحة للاستفادة منها.

- الفقرة رقم ( ١١ ) والتي نصت على: " تهتم بتطوير قدرات العاملين معرفيا بوصفهم عنصرا أساسيا لتحقيق ادارة المعرفة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٤,٨٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص العمادات والدوائر الإدارية على وجود كادر إداري مؤهل قادر على تنفيذ مهامه على الوجه الأمثل.

✓ حالة التنافس الشديدة بين الجامعات للارتقاء بالمستوى العام لها يتطلب وجود كادر إداري مؤهل وعلى قدر عال من الكفاءة.

• تحليل فقرات المجال الثاني: تشخيص وتوليد المعرفة:

جدول رقم (٥/٤)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تشخيص وتوليد المعرفة "

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	القيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	٠,٠٠٠	١	19.370	78.20	٣,٩١	توفر الدائرة مصادر مختلفة للمعرفة.
٢	٠,٠٠٠	٣	17.880	76.60	٣,٨٣	تشجع روح المنافسة بين العاملين للتسابق في توليد المعرفة.
٣	٠,٠٠٠	٤	15.368	76.60	٣,٨٣	تدعم الابتكارات والأنشطة الداعمة لتوليد المعرفة.
٤	٠,٠٠٠	٩	9.215	71.80	٣,٥٩	تحفز البحث العلمي ماديا ومعنويا من أجل الوصول إلى معرفة جديدة.
٥	٠,٠٠٠	٧	13.155	74.60	٣,٧٣	تستثمر المعلومات المتاحة للوصول إلى معرفة جديدة.
٦	٠,٠٠٠	٥	15.812	76.00	٣,٨٠	تحرص اعلى توثيق تجارب وخبرات السابقين للمساعدة في توليد المعرفة.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٧	تتمتع بوسائل اتصال وتواصل جيدة لتحقيق تبادل المعرفة.	٣,٩٠	78.10	16.233	٠,٠٠٠	٢
٨	تعزز فلسفة العمل الجماعي لتشخيص المعرفة وتوليدها.	٣,٧٥	75.00	11.001	٠,٠٠٠	٦
٩	تقوم بتوفير تدريب ملائم مستمر للعاملين من أجل الارتقاء بقدراتهم في انتاج المعرفة.	٣,٦١	72.20	10.730	٠,٠٠٠	٨

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٥/٤) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١) والتي نصت على: " توفر الدائرة مصادر مختلفة للمعرفة " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٧٨,٢٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ سعي العمادات والدوائر الإدارية لضمان سير العمليات الإدارية على الوجه المطلوب.
- ✓ إتاحة الفرصة أمام العاملين للإبداع والإنجاز بإتاحة وتوفير مصادر مختلفة للمعرفة.

- الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: " تتمتع بوسائل اتصال وتواصل جيدة لتحقيق تبادل المعرفة " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٧٨,١٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك العمادات والدوائر الإدارية أن توفيرها لوسائل الاتصال يزيد من حجم المعلومات والمعارف المتوفرة ويسهل نقلها بين جميع العاملين.
- ✓ السعي لإزالة العوائق والعقبات أمام عمليات تبادل المعرفة.
- ✓ اعتماد الإيميل كوسيلة رئيسة للتواصل داخل الجامعة مما يوفر مساحة تخزين ويوفر الوقت والجهد.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٤) والتي نصت على: " تحفز البحث العلمي ماديا ومعنويا من أجل الوصول إلى معرفة جديدة " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧١,٨٠%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك العمادات والدوائر الإدارية أن الاهتمام بالبحث العلمي هو أساس نجاح أي عمل وركن رئيس لمواكبة التطور.

✓ حرصهم على اللحاق بركب التقدم واكتشاف ما يعينهم على ذلك من خلال تفعيل دور البحث العلمي.

✓ سعي العمادات والدوائر الإدارية لتوظيف نتائج الأبحاث في خدمة الدائرة والجامعة.

- الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: " تقوم بتوفير تدريب ملائم مستمر للعاملين من أجل الارتقاء بقدراتهم في إنتاج المعرفة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٢,٢٠%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ وجود عمادة الجودة والتطوير ومركز التميز الأكاديمي الذي يقوم بعقد دورات بواقع دورتين سنوياً لكل موظف في الجامعة.

✓ منح نظام الجامعة علاوات استثنائية لمن يجتاز ١٢٠ ساعة تدريبية مما يشجع العاملين على تطوير أنفسهم من خلال الدورات المستمرة.

• تحليل فقرات المجال الثالث: "اكتساب وتخزين المعرفة".

جدول رقم (٥/٥)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اكتساب وتخزين المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تدعم الدائرة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين لاكتساب المعرفة.	٣,٩٨	79.60	١٩,١١٨	٠,٠٠٠	١

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٢	تتقبل آراء المستفيدين لاكتساب معرفة جديدة.	٣,٨٠	76.00	١٥,٥٥٥	٠,٠٠٠	٤
٣	تشجع التعلم الذاتي لدى العاملين لاكتساب معرفة جديدة.	٣,٨٠	76.00	١٣,٦٩٧	٠,٠٠٠	٥
٤	تهتم بالفعاليات والأنشطة التي تكسب العاملين معرفة جديدة.	٣,٧٧	75.40	١٣,٩٣٥	٠,٠٠٠	٦
٥	تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حسب أهميتها للاستفادة منها.	٣,٨٢	76.40	١٣,٥٢٤	٠,٠٠٠	٢
٦	تمكّن العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة.	٣,٨١	76.20	١٤,٤١٦	٠,٠٠٠	٣
٧	تهتم بتطوير برمجيات تنظيم وتخزين المعرفة بشكل مستمر.	٣,٧٦	75.20	١٢,٣٢٥	٠,٠٠٠	٧
٨	تهتم بتدريب العاملين بشكل مستمر للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة.	٣,٦٧	73.40	١١,٩٦٢	٠,٠٠٠	٩
٩	تهتم بأرشفة المستندات الورقية في تخزين المعرفة.	٣,٧١	74.20	١١,٣٧٤	٠,٠٠٠	٨

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

• يتضح من الجدول رقم (٥/٥) أعلى فقتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١) والتي نصت على: " تدعم الدائرة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين لاكتساب المعرفة " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٧٩,٦٠%) .
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
- ✓ عمل الدائرة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتسهيل تبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.

✓ كون الدائرة توفر المناخ الداعم للعلاقات التعاونية بين العاملين وما ينتج عنه من سعي للتعاون وتطبيق المعرفة.

✓ معظم الدوائر تنهج مبدأ المشاركة من قبل جميع العاملين للاستفادة من قدراتهم ولتوطيد ثقتهم بأنفسهم.

- الفقرة رقم (٥) والتي نصت على: " تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حسب أهميتها للاستفادة منها " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٧٦,٤٠%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ كل دائرة داخل الجامعة لديها سكرتير خاص من أحد مهامه حفظ البيانات وتصنيفها وحوسبتها.

✓ متابعة الجامعة لأعمال دوائرها وكلياتها من خلال التقارير الفصلية والسنوية التي تتطلب حفظ المعلومات.

✓ حرصهم على توظيف البيانات والمعلومات المتوفرة في خدمة الدائرة.

- وأن أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٨) والتي نصت على: " تهتم بتدريب العاملين بشكل مستمر للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٣,٤٠%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص الدوائر على استثمار رأس المال البشري واهتمامها بتطوير قدرات العاملين.

✓ توفير الجامعة للوسائل التكنولوجية الحديثة يتطلب وجود كادر إداري مدرب وقادر على التعامل مع البرمجيات والوسائل المتوفرة.

✓ توجه الجامعة إلى إعادة هندسة العمليات وما يترتب عليها من التقليل من عدد العمليات للمهمة الواحدة يحتم على الدوائر تدريب العاملين على استثمار هذا في تنظيم المعارف وتخزينها.

- الفقرة رقم (٩) والتي نصت على: " تهتم بأرشفة المستندات الورقية في تخزين المعرفة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٤,٢٠%). ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص العمادات والدوائر الإدارية على تخزين المعلومات بشكل يسهل على الجميع الوصول إليها واسترجاعها بأقل ما يمكن من وقت وجهد.

✓ سعي العمادات والدوائر للحفاظ على المستندات وحمايتها من الضياع.

#### • تحليل فقرات المجال الرابع: "تطبيق وتطوير المعرفة"

جدول رقم (٥/٦)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق وتطوير المعرفة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تحرص الدائرة على توفير الوسائل والأدوات التي تساعد في تطبيق المعرفة.	٤,٠٤	80.80	20.819	٠,٠٠٠	١
٢	تسعى لتحفيز العاملين للتوجه نحو اجراء البحوث العلمية المميزة التي تسهم في تطوير المعرفة.	٣,٨٢	76.40	14.777	٠,٠٠٠	٢
٣	تشجع تفعيل نتائج الأبحاث والدراسات في تطبيق المعرفة.	٣,٦٦	73.20	11.367	٠,٠٠٠	٦
٤	تهتم بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.	٣,٧٢	74.40	11.632	٠,٠٠٠	٤
٥	تطبيق المعرفة المكتسبة في كافة الأنشطة الإدارية.	٣,٧٤	74.80	13.673	٠,٠٠٠	٣
٦	تهتم بمواكبة التطور في أنظمة المعلومات وتحسينها.	٣,٧٠	74.00	13.077	٠,٠٠٠	٥

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٧	تعمل على زيادة مهارات العاملين التعاونية الأدائية التي تسهم في تطوير المعرفة.	٣,٦٢	72.40	12.432	٠,٠٠٠	٨
٨	تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة.	٣,٦٦	73.20	10.835	٠,٠٠٠	٧

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

• يتضح من الجدول رقم (٥/٦) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (١) والتي نصت على: " تحرص الدائرة على توفير الوسائل والأدوات التي تساعد في تطبيق المعرفة " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٨٠,٨٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ سعي العمادات والدوائر الإدارية إلى توفير الوسائل الملائمة للأفراد بما يدعم قدرتهم على إيجاد معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.  
 ✓ الحرص على تعميم المعرفة وتطبيقها في كافة الأنشطة الإدارية.  
 ✓ تخصص الجامعة جزءاً من موازنتها السنوية للتجهيزات وتوفير الوسائل المساعدة لتحقيق رؤيتها.

- الفقرة رقم (٢) والتي نصت على: " تسعى لتحفيز العاملين للتوجه نحو اجراء البحوث العلمية المميزة التي تسهم في تطوير المعرفة " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة ، بوزن نسبي قدره (٧٦,٤٠%) .

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص العمادات والدوائر الإدارية على تحقيق رؤية الجامعة الإسلامية بأن تكون منارة علمية رائدة للمعرفة.  
 ✓ إدراكها لأهمية البحوث العلمية ولدورها الفاعل في بلوغ الجامعة درجة التميز .

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (٧) والتي نصت على: " تعمل على زيادة مهارات العاملين التعاونية الأدائية التي تسهم في تطوير المعرفة " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٢,٤٠%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرصهم على بلوغ أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات المتوفرة.

✓ إيمانهم بأن العمل الجمعي والتعاوني يرفع أداء العاملين لحدوث نوع من التنافس بين العاملين.

- الفقرة رقم (٨) والتي نصت على: " تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي قدره (٧٣,٢٠%).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إيمانهم أن المنافسة القائمة على الموضوعية والمهنية تكون ذات جدوى كبيرة وتُوصل إلى نتائج جيدة على مختلف الصعد.

✓ بث روح التحدي والمنافسة من شأنه أن يجعل العاملين يتسابقون في تطبيق ما تم التوصل إليه من معرفة.

✓ جائزة التميز الإداري التي تمنحها الجامعة، والتي تتضمن معياراً أساسياً لقياس امتلاك وتطبيق المعرفة، كذلك جائزة التميز الأكاديمي في مجال استخدام وتوظيف التقنيات والتكنولوجيا في التعليم.

الإجابة عن السؤال الثاني:

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية لإدارة المعرفة

تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في

الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه

فأعلى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٥/٧)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" المؤهل العلمي "

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	ماجستير فأدنى	٣٧	٣,٧٥	٠,٢٦١	-١,٣٩٩	٠,٢١٨
	دكتوراه فأعلى	١١٦	٣,٩٣	٠,٤١٣		
تشخيص وتوليد المعرفة	ماجستير فأدنى	٣٧	٣,٨١	٠,٤١٥	٠,٦٠٢	٠,٥٤٨
	دكتوراه فأعلى	١١٦	٣,٧٦	٠,٤٦٤		
اكتساب وتخزين المعرفة	ماجستير فأدنى	٣٧	٣,٧٥	٠,٤٤٧	-٠,٦١٨	٠,٥٣٨
	دكتوراه فأعلى	١١٦	٣,٨٠	٠,٤٤١		
تطبيق وتطوير المعرفة	ماجستير فأدنى	٣٧	٣,٦٩	٠,٤٢٥	-٠,٨٢٢	٠,٤١٢
	دكتوراه فأعلى	١١٦	٣,٧٦	٠,٤٦٠		
الدرجة الكلية للاستبانة	ماجستير فأدنى	٣٧	٣,٧٥	٠,٢٨٤	-١,٠٠٩	٠,٣١٥
	دكتوراه فأعلى	١١٦	٣,٨٢	٠,٣٨٧		

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (٥/٧) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" للدرجة الكلية للاستبانة أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ التطور التكنولوجي الهائل الذي وفر وسائل الاتصالات والإنترنت والتي تتيح لجميع العاملين إمكانية التزود بالمعرفة على اختلاف درجاتهم العلمية.

✓ تلقي العاملين لنفس الدورات التدريبية الموحدة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

✓ نظراً لحدائثة إدارة المعرفة فهي تجذب اهتمام جميع العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العلول (٢٠١١)، ودراسة بدر (٢٠١٠) اللتين أكدتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف مع نتائج دراسة عودة (٢٠١٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال التخصص (شرعي، علمي، انساني).

• للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول رقم (٥/٨)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير " مجال التخصص "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.000	9.070	1.242	2	2.483	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
		٠.137	150	20.533	داخل المجموعات	
			152	23.016	المجموع	
0.000	12.162	2.165	2	4.331	بين المجموعات	تشخيص وتوليد المعرفة
		0.178	150	26.706	داخل المجموعات	

			152	31.037	المجموع	
0.013	4.504	0.842	2	1.683	بين المجموعات	اكتساب وتخزين المعرفة
		0.187	150	28.032	داخل المجموعات	
			152	29.715	المجموع	
0.002	6.434	1.226	2	2.453	بين المجموعات	تطبيق وتطوير المعرفة
		.191	150	28.594	داخل المجموعات	
			152	31.047	المجموع	
.000	10.951	1.294	2	2.587	بين المجموعات	جميع مجالات الاستبانة
		0.118	150	17.718	داخل المجموعات	
			152	20.305	المجموع	

- الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 151" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

من النتائج الموضحة في جدول (٥/٨) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات والوحدات الإدارية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال التخصص، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه.

#### جدول (٥/٩): يوضح نتائج اختبار شيفيه

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (J)	المتوسط (I)	المجال
٠,٠٠٠	-٠,٣١٨١١	علمي	شرعي	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
٠,٠٢٠	-٠,٢١١٤٤	انساني		
٠,٣٢٥	٠,١٠٦٦٧	انساني	علمي	
٠,٠٠٠	-٠,٤٢٢٧٢	علمي	شرعي	تشخيص وتوليد المعرفة

٠,٠١٠	-٠,٢٦٢٢٧	انساني		
٠,١٤٣	٠,١٠٦٤٥	انساني	علمي	
٠,٠٢٦	-٠,٢٤٠٨٠	علمي	شرعي	اكتساب وتخزين المعرفة
٠,٠٤٢	-٠,٢٢١٨٦	انساني		
٠,٩٧٤	٠,٠١٨٩٤	انساني	علمي	
٠,٠٠٢	-٠,٣١٩٠٤	علمي	شرعي	تطبيق وتطوير المعرفة
٠,١٨٩	-٠,١٦١٥٣	انساني		
٠,١٧٤	٠,١٥٧٥١	انساني	علمي	
٠,٠٠٠	-٠,٣٢٤٧٧	علمي	شرعي	جميع مجالات الاستبانة
٠,٠٠٩	-٠,٢١٥٤٤	انساني		
٠,٢٥٥	٠,١٠٩٣٣	انساني		

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال نتائج اختبار شفيه الموضحة في جدول رقم (٥/٩) تبين أن الفروق لصالح أصحاب التخصص العلمي أولاً ثم الانساني مقارنة بالتخصص الشرعي ولا يوجد فروق بين أصحاب التخصص العلمي والانساني فيما بينهما، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ طبيعة عمل واهتمامات أصحاب التخصصات العلمية جعلهم يقدرون تطبيقهم وممارستهم لإدارة المعرفة أكثر من غيرهم.
- ✓ أصحاب التخصص العلمي يكثر استخدامهم للتكنولوجيا ووسائلها المختلفة من أجل إعداد الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات مقارنة بغيرهم.
- ✓ غالباً ما يكون أصحاب مجال التخصص العلمي هم أكثر إماماً باللغات الأجنبية وعلى رأسها الإنجليزية مما يتيح لهم التعرف على المعلومات والمعارف والاستفادة من التجارب الخارجية.

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة العلول (٢٠١١) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص لصالح كلية الآداب والتجارة. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول رقم (٥/١٠)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقا لمتغير " سنوات الخدمة "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.906	.099	0.015	2	0.030	بين المجموعات	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
		0.153	150	22.986	داخل المجموعات	
			152	23.016	المجموع	
0.401	.921	0.188	2	0.376	بين المجموعات	تشخيص وتوليد المعرفة
		0.204	150	30.661	داخل المجموعات	
			152	31.037	المجموع	
0.415	.885	0.173	2	0.347	بين المجموعات	اكتساب وتخزين المعرفة
		0.196	150	29.368	داخل المجموعات	
			152	29.715	المجموع	
0.323	1.139	0.232	2	0.464	بين المجموعات	تطبيق وتطوير المعرفة
		0.204	150	30.582	داخل المجموعات	
			152	31.047	المجموع	
0.428	0.852	0.114	2	0.228	بين المجموعات	جميع مجالات الاستبانة
		0.134	150	20.077	داخل المجموعات	
			152	20.305	المجموع	

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 151" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

- من النتائج الموضحة في جدول (٥/١٠) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات والوحدات الإدارية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- ✓ أفراد عينة الدراسة وباختلاف عدد سنوات الخدمة يعملون بذات بيئة العمل وما تشمله من لوائح وأنظمة تسري عليهم بغض النظر عن سنوات خدمتهم.
- ✓ الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة متاحة للجميع بغض النظر عن سنوات خدمتهم، وهذا يتيح الفرصة للجميع للإستفادة من هذه الدورات المتعلقة بإدارة المعرفة.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرقب (٢٠١١) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة عودة (٢٠١٠) التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

٣. ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (٥/١١)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي للدرجة الكلية للاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	
	0.000	23.558	76.00	٣,٨٠	الدرجة الكلية للاستبانة

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين جدول رقم (٥/١١) أن المتوسط الحسابي لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والوحدات الإدارية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر العاملين فيها يساوي (٣,٨٠)، وبذلك فإن الوزن النسبي (٧٦,٠٠%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (٢٣,٥٥٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ طبيعة عمل العمادات والدوائر الإدارية التي تستلزم تحقيق الفاعلية في اتخاذ القرار.
- ✓ إلمام العمادات والدوائر واهتمامهم بإدارة المعرفة يجعل قراراتهم ذات فعالية وجدوى.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهنا (٢٠٠٦) حيث أظهرت أن فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة وبلغ وزنها النسبي (٧٦%)، كما وتقاربت مع نتيجة دراسة أبو سمرة (٢٠١٤) التي بينت أن فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (٨٤%).

• تحليل فقرات مجال: فاعلية اتخاذ القرار

جدول رقم (٥/١٢)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "فاعلية اتخاذ القرار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تتخذ الدائرة القرارات اللازمة لتجنب المشكلات المحتملة.	3.99	79.80	20.812	٠,٠٠٠	2
٢	تحدد الأهداف التي تخدم رؤيتها عند اتخاذ القرار.	3.93	78.60	17.394	٠,٠٠٠	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
٣	تحدد البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار.	3.93	78.60	16.420	٠,٠٠٠	4
٤	تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار.	3.79	75.80	11.536	٠,٠٠٠	10
٥	تراعي توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والأنظمة الإدارية للجامعة.	3.75	75.00	12.320	٠,٠٠٠	14
٦	تراعي عند اتخاذ القرار استعداد العاملين لتنفيذه.	4.03	80.60	20.191	٠,٠٠٠	1
٧	تراعي امكانياتها وقدراتها الواقعية عند اتخاذ القرارات.	3.92	78.40	17.457	٠,٠٠٠	6
٨	تأخذ في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار.	3.72	74.40	12.189	٠,٠٠٠	18
٩	تحرص على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات بصدر رحب.	3.80	76.00	14.068	٠,٠٠٠	7
١٠	تلتزم الموضوعية في اتخاذ القرار وتنفيذه.	3.73	74.600	13.370	٠,٠٠٠	16
١١	تغلب المصلحة العامة للجامعة على المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار.	3.93	78.60	13.865	٠,٠٠٠	5
١٢	تضع معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	3.79	75.80	13.717	٠,٠٠٠	8
١٣	تحرص على أن يتم اتخاذ القرار في أنسب وقت لتحقيق الهدف المرجو منه.	3.73	74.60	12.996	٠,٠٠٠	17
١٤	تتراجع عن القرار المتخذ إذا وجدت ما يدفع لذلك.	3.64	72.80	10.707	٠,٠٠٠	20

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
١٥	تحرص على تبليغ القرار لجميع المعنيين داخل الدائرة و خارجها.	3.71	74.20	11.237	٠,٠٠٠	19
١٦	توضح أهمية القرار المتخذ لجميع المعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	3.74	74.80	12.959	٠,٠٠٠	15
١٧	تختار الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه.	3.78	75.60	13.935	٠,٠٠٠	12
١٨	تحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.79	75.80	13.375	٠,٠٠٠	9
١٩	تتابع بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	3.76	75.20	14.920	٠,٠٠٠	13
٢٠	تهتم الدائرة بتقييم نتائج تنفيذ القرار.	3.78	75.60	15.010	٠,٠٠٠	11
٢١	تعتمد اسلوب المشاورة عند وجود اعتراض على القرار داخل الدائرة.	3.63	72.60	10.219	٠,٠٠٠	21

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٥/١٢) أن أعلى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (٦) والتي نصت على: " تراعي عند اتخاذ القرار استعداد العاملين لتنفيذه " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (٨٠,٦٠%) بدرجة تقدير كبيرة.  
يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك العمادات والدوائر الإدارية لأهمية العنصر البشري ودوره الفاعل في نجاح أي عمل.

✓ إيمانهم بأن التوافق على القرار يساعد في سرعة تنفيذه ونجاحه، فالعاملون المؤيدون للقرار يكونون على قدر عالٍ من تحمل المسؤولية ولديهم دافعية كبيرة لتنفيذه.

- الفقرة رقم (١) والتي نصت على: " تتخذ الدائرة القرارات اللازمة لتجنب المشكلات المحتملة " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (٧٩,٨٠%) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ سعي العمادات والدوائر الإدارية لتحقيق أهدافها من خلال وضع الخطط والبدائل الاستراتيجية التي تعينهم على ذلك.

✓ إدراك العمادات والدوائر لطبيعة الوضع السياسي والاقتصادي الذي تمر به الجامعة وما ينتج عنه من تغير وتبدل في طبيعة العمل.

- الفقرة رقم (٢) التي نصت على: " تحدد الأهداف التي تخدم رؤيتها عند اتخاذ القرار " احتلت المرتبة الثالثة، بوزن نسبي قدره (٧٨,٦٠%) بدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك العمادات والدوائر الإدارية أن الرؤية تشكل حافزاً قوياً واستثارة لدافعية العاملين لاستثمار جميع قدراتهم وإمكاناتهم لبلوغ أهدافهم التي توصلهم لتحقيق الرؤية.

✓ إيمانهم أن تحديد الأهداف يعمل على توضيح الرؤية التي تسعى العمادات والدوائر لبلوغها والتي هي جزء من رؤية الجامعة ككل.

وأن أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت:

- الفقرة رقم (٢١) والتي نصت على: " تعتمد أسلوب المشاورة عند وجود اعتراض على القرار داخل الدائرة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٢,٦٠%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك العمادات والدوائر أن ذلك سيقبل من مقاومة القرار المتخذ والتي تحول دون تنفيذه لاحقاً.

✓ إيمانهم بأن إشراك العاملين في اتخاذ القرار والاتفاق عليه يزيد من دافعيتهم لتحقيق ما اتفقوا عليه كونهم أصبحوا جزءاً رئيساً منه ونجاحه يؤكد صوابية قراراتهم.

✓ وجود المجالس المتعددة في الدوائر والكلديات التي تتخذ معظم قراراتها ضمن هذا المجال وباطلاع العاملين.

- الفقرة رقم (١٤) والتي نصت على: " تتراجع عن القرار المتخذ إذا وجدت ما يدفع ذلك " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (٧٢,٨٠%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص الإدارة على عدم فرض قرار ما إذا وجد عدد معتبر من العاملين يعارضونه، لأن ذلك يؤثر في فاعلية القرار ودرجة تقبل العاملين له.

- الفقرة رقم (١٥) والتي نصت على: " تحرص على تبليغ القرار لجميع المعنيين داخل الدائرة و خارجها " احتلت المرتبة التاسعة عشر، بوزن نسبي قدره (٧٤,٢٠%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ أن المعنيين بالقرار هم من سيكون عليهم عبء التنفيذ والشعور بمسؤولية التنفيذ .  
✓ حرص العمادات والدوائر الإدارية على تنفيذ القرار على الوجه المطلوب وهذا يتطلب أن يكون جميع المعنيين على دراية بكل حيثيات القرار التي تمكنهم من تنفيذه بصورته المطلوبة.

الإجابة عن السؤال الرابع:

٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، مجال التخصص، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (٥/١٣)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" المؤهل العلمي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٠,٣٦٧	-٠,٩٠٥	٠,٣٢٢	٣,٧٤	٣٧	ماجستير فأدنى	الدرجة الكلية للاستبانة
		٠,٤٨٨	٣,٨١	١١٦	دكتوراه فأعلى	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

من النتائج الموضحة في جدول (٥/١٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ القوانين واللوائح والنظم التي يتم اتخاذ القرار بناء عليها واحدة باختلاف المؤهل العلمي للعاملين.  
✓ تفهم جميع العاملين لأهمية دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات ليكون أكثر فاعلية وإيمانهم بقدراتهم على التأثير فيها وحسن تسييرها، بغض النظر عن مؤهلاتهم.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سمرة (٢٠١٤) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مهنا (٢٠٠٦) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير التخصص (شرعي، علمي، انساني).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (٥/١٤)

نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير " مجال التخصص "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.010	4.727	٠,٨٠٠	2	1.600	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.169	150	25.379	داخل المجموعات	
			152	26.979	المجموع	

- الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$
- قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 151" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

من النتائج الموضحة في جدول (٥/١٤) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والوحدات الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير مجال التخصص، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه.

جدول (٥/١٥): يوضح نتائج اختبار شففيه

القيمة الاحتمالية (.Sig)	الفرق بين المتوسطات	المتوسط (J)	المتوسط (I)
٠,٠١٢	-٠,٢٥٤٣٣	علمي	شرعي
٠,١١٣	-٠,١٧٤٤٠	انساني فأعلى	
٠,٥٩٩	٠,٠٧٩٩٣	انساني	علمي

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم (٥/١٥) لاختبار شففيه تبين أن الفروق لصالح اصحاب التخصص العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ أصحاب مجال التخصص العلمي يستشعرون ضرورة تحقيق فاعلية عالية في القرارات المتخذة من أجل تسجيل انجازات للقسم الذي يعملون فيه.
- ✓ أصحاب مجال التخصص العلمي على قدر عالٍ من الاطلاع وقراراتهم قائمة على دراسات علمية رصينة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية في الجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول رقم (٥/١٦)

نتائج اختبار التباين الأحادي وفقاً لمتغير "سنوات الخدمة"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.182	1.723	0.303	2	0.606	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		0.176	150	26.373	داخل المجموعات	
			152	26.979	المجموع	

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

• قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 151" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.05

من خلال الجدول رقم (٥/١٦) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والوحدات الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**ويعزو الباحث ذلك إلى:**

✓ الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون موحدة على اختلاف سنوات الخدمة لكل منهم.

✓ جميع العاملين لهم نفس الاهتمام بفاعلية اتخاذ القرار على اختلاف عدد سنوات خدمتهم.

✓ المناخ التنظيمي السائد في العمادات والدوائر الإدارية القائم على التعاون والحرص على الإنجاز يجعل الجميع يهتمون برفع فاعلية القرارات وصوابيتها على اختلاف سنوات خدمتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "أبو سمرة" (٢٠١٤) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير رؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما تختلف مع نتيجة دراسة النبيه (٢٠١١) التي خرجت بنتائج أبرزها وجود فروق ذات دلالة إحصائية على اتخاذ القرار تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أصحاب سنوات الخبرة الأقل.

**الإجابة عن السؤال الخامس:**

٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظرهم ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة ومستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظرهم.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " بيرسون".

### جدول رقم (٥/١٧)

#### نتائج اختبار " بيرسون "

متوسط تقدير مستوى فاعلية اتخاذ القرار	المقاييس	متوسط تقدير درجة إدارة المعرفة
١٥٣	حجم العينة	الدرجة الكلية
٠,٧٥٠	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحصائي (sig)	

الفروق دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

من النتائج الموضحة في جدول (٥/١٧) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " بيرسون " أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير درجة ممارسة إدارة المعرفة ومتوسط تقدير مستوى فاعلية اتخاذ القرار، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية لإدارة المعرفة وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار.

#### ويعزو الباحث ذلك إلى الأمور التالية:

- ✓ من الطبيعي أنه كلما زادت درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية لإدارة المعرفة كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى فاعلية اتخاذ القرار.
- ✓ ممارسة العمادات والدوائر الإدارية لإدارة المعرفة يجعلهم قادرين على التغلب على المعوقات التي قد تواجههم وما ينتج عنه من استقراء للمستقبل ووفرة في البيانات والمعلومات.
- ✓ كلما زادت المعرفة وكثرت المعلومات المتوفرة كلما كان التخطيط ذا جدوى وساهم ذلك في نجاح تطبيق القرارات.
- ✓ عملية إدارة المعرفة تساهم في زيادة إنجاز المهام من خلال سرعة الرجوع للمعلومات واستثمارها وهذا ينعكس بدوره على رفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار.
- ✓ ممارسة إدارة المعرفة وتوفير متطلباتها يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، ويزيد من حماسهم للعمل، ويوضح لهم أهمية امتلاك المعلومة، فينعكس هذا بدوره على أداء العاملين والجامعة ككل.

## ملخص نتائج الدراسة:

١. درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم بلغت ٧٦,٢٠% بدرجة تقدير كبيرة.
٢. مستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية من وجهة نظرهم بلغ ٧٦,٠٠% بدرجة تقدير كبيرة.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير سنوات الخدمة.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال التخصص، لصالح أصحاب مجال التخصص العلمي.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير مجال التخصص، لصالح أصحاب مجال التخصص العلمي.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لدى العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمتغير سنوات الخدمة.
٧. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٥).

ملخص نتائج الفرضيات:

جدول (٥/١٨): ملخص نتائج الفرضيات

م.	الفرض	النتيجة
١.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).	قبول
٢.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال التخصص (علمي، أدبي، شرعي).	رفض
٣.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).	قبول
٤.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير فأدنى، دكتوراه فأعلى).	قبول
٥.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم تعزى لمتغير مجال التخصص (علمي، أدبي، شرعي).	رفض
٦.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).	قبول
٧.	توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارستهم لإدارة المعرفة، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم.	قبول

## توصيات الدراسة

### التوصيات العامة:

١. الاهتمام بأنظمة الحوافز التي من شأنها أن تشجع العاملين للأرتقاء بقدراتهم من خلال الدورات التدريبية كجائزة التميز الإداري والتميز الأكاديمي مما يزيد من ممارسة العاملين لإدارة المعرفة.
٢. وضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية يتم العمل وفقها من العمادات والدوائر الإدارية.
٣. وضع خطوات واضحة حول كيفية استخدام ادارة المعرفة كمدخل لرفع مستوى فاعلية اتخاذ القرار.
٤. وضع دليل للرقابة والتقييم يتم العمل من خلاله على ضبط تنفيذ المعارف والمعلومات المتاحة وتقييمها وتوظيفها لخدمة العمادات والدوائر الإدارية.
٥. تعيين جهة خاصة توكل إليها مهمة متابعة عمليات إدارة المعرفة تعمل بإشراف عمادة الجودة والتخطيط.
٦. زيادة الاهتمام بالعاملين أصحاب التخصص الشرعي من خلال ورش العمل والندوات والدورات العلمية التي تخدمهم في تحقيق عمليات ادارة المعرفة.

### التوصيات وفق المتغيرات:

#### أولاً: متغير إدارة المعرفة:

١. زيادة تدريب العاملين في العمادات والدوائر الإدارية على الطرق والآليات الحديثة في اكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها.
٢. اعتماد جوائز علمية قيمة للبحوث التي تعود على الجامعة بالمعارف الجديدة كأفضل بحث علمي سنوي يشارك فيه العاملين داخل الجامعة ، من يرغب من شرائح المجتمع بما يخدم عمليات معرفة الجامعة.
٣. زيادة تدريب العمادات والدوائر على إدارة المعرفة وترسيخ قناعة لديهم بأهميتها لمواكبة التطور التكنولوجي.
٤. اتخاذ كافة السبل والتدابير اللازمة من قبل العمادات والدوائر الإدارية لمواجهة أية معيقات من شأنها التأثير على العمليات الإدارية.
٥. زيادة التقارب والربط بين مختلف الدوائر الإدارية لرفع سقف الاستفادة من المعارف المتاحة.

## ثانياً: متغير فاعلية اتخاذ القرار:

١. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات كي يصبح لديهم ولاء للقرارات التي شاركوا بصياغتها فيقوموا بتنفيذها على أكمل وجه.
٢. تفعيل عنصر الاستشارات الخارجية عند اتخاذ القرارات المهمة والكبيرة في العمادات والدوائر الإدارية.
٣. منح العمادات والدوائر الإدارية مزيداً من الصلاحيات، وخاصة في اتخاذ القرارات في النواحي التعليمية، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات للعمادات والدوائر الإدارية، وإعطاء مساحة أوسع من اللامركزية مع توفير نظام متابعة ومحاسبة يقوم على الوضوح والعدالة والمهنية.
٤. الاهتمام باللقاءات الجماعية بين جميع العاملين في الدائرة وإتاحة الفرصة لهم لإبداء الرأي والتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز الثقة بأنفسهم ورفع معنوياتهم.
٥. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تقديم الحوافز للعاملين للمشاركة وتوفير الظروف المناسبة لذلك.
٦. تزويد العمادات والدوائر بنتائج الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على فاعلية إدارة المعرفة ودورها الإيجابي في تحسين فاعلية اتخاذ القرار.

## مقترحات الدراسة

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما انبثق عنها من توصيات، يقدم الباحث بعض المقترحات على النحو الآتي:

١. وضع دليل إرشادي لإدارة المعرفة يتم الاسترشاد به، وتدريب العاملين بالعمادات والدوائر الإدارية على كيفية استخدامه والعمل به.
٢. تنفيذ دراسات مشابهة على جامعات القطاع الحكومي والجامعات الخاصة.
٣. القيام بدراسات أخرى مثل:
  - دور إدارة المعرفة في تطوير قدرات العاملين في العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية.
  - مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى المعاهد والكليات التقنية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

## قائمة المصادر والمراجع

- المصادر.
- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

## أولاً: المصادر

- القرآن الكريم، تنزيل العزيز الحكيم.

## ثانياً: المراجع

المراجع العربية:

(١) الابراهيم، عدنان(٢٠٠٨): العلاقة بين المدارس الادارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في اتخاذ القرارات الادارية: دراسة ميدانية لدى مديري وضباط تدريب مراكز التدريب المهني في الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، العدد(٢٦)، الجزء(٤)، ص٢٥١-٣٨٣.

(٢) الابراهيم، عدنان؛ القضاة، محمد(٢٠٠٦): درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون، **مجلة التربية**، الجزء الثاني، العدد(٦٢)، المنصورة- مصر، ص٢٥-٤٧.

(٣) أبو حطب، فؤاد، صادق، أمال(٢٠١٠): **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.

(٤) أبو سبت، صبري فايق (٢٠٠٥): تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

(٥) أبو سلطان، تهاني(٢٠١٣): "واقع عمليات إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره" **رسالة ماجستير**، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

(٦) أبو سمرة، أسماء نعيم (٢٠١٤): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

٧) ابو عاشور، خليفة(٢٠١٤): فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، *المجلة الأردنية للعلوم التربوية*، مجلد (١٠)، العدد(٣)،ص٣٣٩-٣٤٩.

٨) أبو فارة، يوسف(٢٠٠٤): العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، *مجلة الرابطة*، مجلد(٢)، العدد(٣-٤).

٩) أحمد، أحمد(٢٠٠٢): *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة*، مكتبة المعارف الحديثة- مصر.

١٠) اشتيوي، محمد (٢٠٠٧): دور تطبيق ادارة المعرفة في تنمية الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة بجامعة حلوان - مصر.

١١) الأغا، إحسان، الاستاذ، محمود(٢٠٠٤): *مقدمة في تصميم البحث التربوي*، غزة، فلسطين.

١٢) البديري، طارق عبد الحميد (٢٠٠١): *تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة*، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى- السعودية.

١٣) بكر، عبد الجواد(٢٠٠٢): *السياسات التعليمية ووضع القرار*، دار الوفاء للطباعة والنشر - مصر.

١٤) التميمي، فواز (٢٠٠٤): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو ٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

١٥) ثعلب، سيد صابر(٢٠١١): *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*، ط١، دار الفكر- الأردن.

١٦) الجنابي، اميرة(٢٠٠٦): أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة- العراق.

- (١٧) جنزلي، رياض (١٩٩٤): الرؤية الإسلامية لمصادر المعرفة، دار إيلاف - بريطانيا.
- (١٨) حرز الله، أشرف (٢٠٠٧): مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- (١٩) حمود، خضير كاظم (٢٠١٠): منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن.
- (٢٠) الحوراني، نوال عبد الرحمن (٢٠١٣): مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- (٢١) الدرة، عبد الهادي، وآخرون (١٩٩٤): الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات، ط ١، المركز العربي للخدمات الطلابية - الأردن.
- (٢٢) دروزة، سوزان (٢٠٠٨): العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا - الأردن.
- (٢٣) رريب الله، محمد (٢٠١٣): واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية - المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (٦)، العدد (١١)، ص ٤٤-٦٢.
- (٢٤) الرقب، محمد أحمد (٢٠١١): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة - فلسطين.
- (٢٥) الزطمة، نضال محمد (٢٠١١): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

- ٢٦) الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨) : اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع- الأردن.
- ٢٧) السامدوني، إبراهيم؛ أحمد، سهام (٢٠٠٥): تفعيل عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر- مصر العدد(١٢٧)، الجزء الأول، ص(١٧).
- ٢٨) السلمي، علي (١٩٩٨): الادارة بالمعرفة، المجلة الدولية الادارية، المجلد (٢)، العدد (٢) مصر.
- ٢٩) شقصي، حمد بن هلال(٢٠٠٥): مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت- الأردن.
- ٣٠) الشوابكة، عدنان(٢٠١١): دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة اليازوري- الأردن.
- ٣١) الشوبكي، مازن جهاد (٢٠١٠): العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة- فلسطين.
- ٣٢) صالح، علي أحمد؛ البديري، زكريا(٢٠٠٩):الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الأردن.
- ٣٣) الصاوي، ياسر(٢٠٠٧): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة، دار السحاب للنشر والتوزيع- الكويت.
- ٣٤) الصبّاح، عماد(٢٠١٢): إدارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات، جامعة قطر-قطر.
- ٣٥) طبش، مصعب إسماعيل (٢٠٠٨): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

- (٣٦) طعمة، حسن(٢٠١٠): **نظرية اتخاذ القرارات: اسلوب كمي تحليلي**، دار صفاء للنشر والتوزيع- الأردن.
- (٣٧) عبد الرحيم، محمد عبد الله(٢٠٠٧): **مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي- حل المشكلات وصنع القرار**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة- جامعة القاهرة- مصر.
- (٣٨) عبد الله، رابح(٢٠١١): **القرار الإداري**، ط١، دار الحامد للطباعة والنشر- الاردن.
- (٣٩) عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد(٢٠٠١): **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٤٠) العتيبي، فيحان (٢٠٠٤): **دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- السعودية.
- (٤١) العتيبي، ياسر (٢٠٠٧): **ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على ام القرى**، رسالة دكتوراة، كلية التربية بجامعة ام القرى- السعودية.
- (٤٢) علام، رجاء(٢٠١٠): **مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- (٤٣) العلول، سمر(٢٠١١): **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر-فلسطين.
- (٤٤) العلي، عبد الستار، وأخرون (٢٠٠٦): **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع- الاردن.
- (٤٥) عليان، ربحي(٢٠٠٨): **إدارة المعرفة** ، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن.
- (٤٦) العمري، غسان؛ السامرائي، سلوى(٢٠٠٨): **نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر**، جامعة الاسراء، دار المسيرة للنشر والتوزيع- الأردن.
- (٤٧) عودة، فراس محمد (٢٠١٠): **واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

٤٨) عياش، جابر محمد (٢٠٠٨): واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

٤٩) العيسى، احمد(١٩٩٣): عملية اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية- الاردن.

٥٠) الغزالي، حافظ(٢٠١٢): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن.

٥١) الفضل، مؤيد(٢٠٠٤): نظريات اتخاذ القرار، دار المناهج للنشر والتوزيع- الأردن،

٥٢) الفيروز ابادي، محمد بن يعقوب (١٩٩٦): القاموس المحيط، المجلد الثاني، ط ٢ ، دار احياء التراث.

٥٣) القحطاني، سالم(٢٠٠٩): إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، ١-٤ نوفمبر، قاعة الملك فيصل- السعودية.

٥٤) القحطاني، محمد علي مانع (٢٠٠٢): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٥٥) القرني، علي (٢٠٠٩): متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى - السعودية.

٥٦) قطر، محمود(٢٠٠٦): إدارة المعرفة: مفاهيم وملامح إدارية، بحث مقدم للملتقى العربي الأول: إدارة المعرفة في المؤسسات العربية: الواقع والمأمول، القاهرة- مصر، ٢١-٢٣ نوفمبر.

- ٥٧) الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية- مصر .
- ٥٨) كنعان، نواف(٢٠٠٣): اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، الجامعة الاردنية- الاردن.
- ٥٩) ماضي، اسماعيل(٢٠١٠): دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة-فلسطين .
- ٦٠) المشارفة، هدى(٢٠١٢): دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الابداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبل تدعيمه، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة- فلسطين.
- ٦١) المشرفي(١٩٩٧): نظرية القرارات الادارية: مدخل كمي في الادارة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع- الاردن.
- ٦٢) المطيران، عبد الله(٢٠٠٧): إدارة نظم المعرفة: الرأس مال المعرفي، جامعة الزيتونة- الأردن.
- ٦٣) معاينة، عادل(٢٠٠٨): إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد(٣)، ص٩٩-١٢٨.
- ٦٤) الملكاوي، ابراهيم(٢٠٠٧): إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط١، دار المسيرة- الأردن.
- ٦٥) ملكاوي، عماد(٢٠٠٣): من اتخاذ القرار إلى صناعة القرار، مجلة الفكر الاداري، العدد(١٦)، ص١-٢٧.
- ٦٦) مناصرة، اسماعيل(٢٠٠٤): دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية ، جامعة محمد بوضياف المسلية- الجزائر.

- ٦٧ مهنا، ابراهيم عفيف(٢٠٠٦): العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ٦٨ النَّابَة، نِجاة (١٩٩٢): واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة الخليج العربي، العدد (٤٩)، مكتب التربية العربية لدول الخليج، - السعودية.
- ٦٩ النبيه، إياد أحمد (٢٠١١): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
- ٧٠ النبيه، إياد أحمد(٢٠١١): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
- ٧١ نشوان، يعقوب(١٩٨٦): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط٢، دار الفرقان للنشر والتوزيع- الأردن.
- ٧٢ الهلالي، الهلالي؛ غبور، امانى(٢٠١٢): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(٢٠)، العدد(٨٢)، ابريل.
- ٧٣ الوديانى، جواهر(٢٠٠٧): إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى- السعودية.
- ٧٤ ياسين، غالب سعد (٢٠٠٠): المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (٢٦٠) - الأردن.
- ٧٥ ياغي، محمد عبد الفتاح(١٩٨٣): عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد(٢)، ص(٥).
- ٧٦ ياغي، محمد عبد الفتاح(٢٠٠٢): اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج النشر والتوزيع- الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. AL.Omari.A(2007): The Organization academic departments & participation indecision making by faculty members in Jordanian university, International steadies Educational Administrative, CCEAM-**Commonwealth Council for Educational Administrative & Management**,35(2):66-82.
2. Arora, E and Raosheb, Sh(2011): Knowledge Management In Public sector **Indian Journal of Commerce & Management studies**, vol.2, No.1, p.p 238-244.
3. Ccukos semmel (2003)knowledge managemat in Research universities the Drocesses and strategiev" **Paper presented at the American Educatinal Research Association Amual Meeting** . Chicago , 21-25 April 2003 .
4. Dagli, Gokmen & et . al (2009) . A Qualitative Researach on the University Administrators, Capacity to Use Management Knowlede Tools (The Case of TRNC Universities). **Kuram Ve Uygulamada Egltim Bilimleri / Educational Sciences** .
5. Ebert, Ronald(2013): Business Administration 6<sup>Th</sup> Canadian, ed, Canada.
6. Harrison, Teresa (2002): **communication means and participative decision making an exploratory study Retrieved from.**
7. Kasim , R . ( 2010 ) , " The Relationship of Knowledge Management Practices , Competencies and the Organizational Performanc of Government Departments in Malaysia ", **International Journal of Human and Social Sciences** , Vol. 5 , No . 4 , P.P . 219 – 225
8. Keeley, wadeel(2004):Institutional Research as the Catalyst for the Extentanal Effectiveness of Knowledge Management practices in improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations, **Humanity educational Jornal** 19 (2), 42-76.
9. Lee , hae young &roth , gene (2009) : a Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts. **New Horizons in adult Education and Human Resource Development**, 23(4), 22-37.
- 10.Lee,H &Chol, B(2003): Knowledge Management Enablers, praess and Organizational performance: An Integrative view and Empirical Examination, **Journal of Management Information Systems**, vol(20) , No(1) ,summer2003. [www.blackwell – synergy .com](http://www.blackwell-synergy.com).
- 11.Leidner, Dorothy & Others (2006): The role of Culture in knowledge management: A case study of two Global Firms ,**International journal efe- collaboration**,2(1), 17-40.

- 12.Spanos, Yiannis (2002): **The relationship between information and communication technologies Ant its affects on decision making information and management**, volume 39, Issue 8, pp:659-675.
- 13.Waddell, Dinnell & Stewart ,Deb (2006): The Interdependency between knowledge management and quality. **Total Quality Management**, 19(9), September 2008, 987–996 .
- 14.ZACK . M . MCKEEN .J . SINGH .S .(2009) " KNOWLEDG MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN AXPLORATORY ANALYSIS **JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT** 13 (6 ) : 392- 409 .

## ملاحق الدراسة

- ◀ أولاً: الاستبانتان في صورتها الأولى.
- ◀ ثانياً: قائمة بأسماء المحكمين.
- ◀ ثالثاً: الاستبانتان في صورتها النهائية.
- ◀ رابعاً: رسالة تسهيل مهمة الباحث.

## ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الأولية



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية - قسم أصول التربية

الدكتور / ..... حفظه الله .  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

### الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان/ درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم، وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم والمكونة من (٦٦) فقرة تنقسم إلى محورين رئيسيين: **المحور الأول: إدارة المعرفة**، ويتكون من بعدين أساسيين هما: (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و عمليات إدارة المعرفة - تشخيص وتوليد المعرفة، اكتساب وتخزين المعرفة، تطبيق وتطوير المعرفة)، **والمحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار**. لذا يرجو الباحث تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، من خلال تحكيمكم لفقرات الاستبانة من حيث وضوحها وانتماؤها لكل مجال، نظراً لما تتمتعون به من خبرة طويلة في مجال البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث/ عدي إياد خليل فياض

## أولاً البيانات (المعلومات) الأولية:

### متغيرات الدراسة:

١- المؤهل العلمي: بكالوريوس  ، ماجستير  ، دكتوراه فأعلى  .

٢- التخصص: تربية  ، آداب  ، علوم  ، تجارة  .

٣- سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات  ، ٥ - ١٠ سنوات  ، أكثر من ١٠

### ثانياً: محاور الإستبانة:

الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة	
	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
المحور الأول : إدارة المعرفة: ويقصد بها إدارة العمليات التي تُعنى بتوليد المعرفة وتنظيمها وتوظيفها وتشاركها مع المعنيين ليستفيد منها كل من هو بحاجة إليها داخل الجامعة و خارجها بما يخدم تحقيق غايات وأهداف الجامعة.				
أ.متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: ويراد بها الركائز والمقومات الأساسية التي تسهم في نجاح تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، سواء كانت هذه المقومات مادية أو معنوية.				
١				تمتلك الدائرة رؤية مستقبلية واضحة تسعى إلى تحقيقها.
٢				تقوم الدائرة بتطبيق المبادرات والبرامج المتعلقة بالمعرفة بشكل مستمر.
٣				توفر الدائرة معلومات تساعد على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها.
٤				تحتوي الدائرة على التقنيات وبرمجيات أنظمة المعلومات التي تسهل عملها.
٥				توفر الدائرة هيكلاً تنظيمياً مرناً يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من المعرفة.
٦				يعزز المقيمون على الدائرة السلوكيات المؤدية إلى إيجاد المعرفة ونشرها.

٧				تمتلك الدائرة قاعدة بيانات لتسهيل عمليات إدارة المعرفة.
٨				تعمل الدائرة على ترسيخ بيئة تشاركية خصبة لتبادل المعرفة بين العاملين.
٩				تعتمد الدائرة على الثقة المتبادلة بين العاملين في عمليات المعرفة.
١٠				تتبنى الدائرة مفهوم تفويض الصلاحيات لتوليد معرفة جديدة.
١١				تقدم الدائرة تسهيلات ودعمًا لأنظمة المعلومات لتعزيز إدارة المعرفة.
١٢				تهتم الدائرة بتطوير قدرات العاملين معرفياً بوصفهم عنصراً أساسياً لتحقيق إدارة المعرفة.
١٣				تمنح الدائرة العاملين الوقت الكافي لتوليد المعرفة وتطبيقها.
ب				<b>عمليات إدارة المعرفة:</b> وتمثل عمليات إدارة المعرفة في ست عمليات رئيسة هي: (تشخيص المعرفة-توليد المعرفة-اكتساب المعرفة- تخزين المعرفة-تطبيق المعرفة- تطوير المعرفة).
*				<b>تشخيص وتوليد المعرفة:</b> وهي الخطوة الأولى لعمليات إدارة المعرفة وينتم من خلالها تحديد المعرفة اللازمة للمؤسسة ومن ثمّ البحث عن مكان وجودها، وتتمّ عملية توليد المعرفة من خلال تضمين المعرفة الداخلية وتجسيد المعرفة الخارجية وتحقيق عنصر المشاركة الجماعية لابتكار معارف جديدة.
١				تسعى الدائرة للبحث الدائم عن مصادر المعرفة المختلفة.
٢				تشجع الدائرة روح المنافسة بين العاملين للتسابق في توليد المعرفة.
٣				تدعم الدائرة الابتكارات والأنشطة الداعمة لتوليد المعرفة.
٤				تحفّز الدائرة البحث العلمي مادياً ومعنوياً من أجل الوصول إلى معرفة جديدة.
٥				تعمل الدائرة على استثمار المعلومات المتاحة لبناء معرفة جديدة.
٦				تحرص الدائرة على توثيق تجارب وخبرات السابقين للمساعدة في توليد المعرفة.

				تتمتع الدائرة بوسائل اتصال وتواصل جيدة لتحقيق تبادل المعرفة.	٧
				تعزز الدائرة فلسفة العمل الجماعي لتشخيص المعرفة وتوليدها.	٨
				تنظم الدائرة ورش عمل وندوات لتوليد المعرفة.	٩
				تقوم الدائرة بتوفير تدريب ملائم مستمر للعاملين من أجل الارتقاء بقدراتهم المعرفية.	١٠
				<b>اكتساب المعرفة وتخزينها: وتعني تحصيل المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية بعد تحديدها والحفاظ عليها ليسهل الوصول اليها وقت الحاجة.</b>	*
				تدعم الدائرة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين لاكتساب المعرفة.	١
				تتقبل الدائرة آراء المستفيدين لاكتساب معرفة جديدة.	٢
				توفر الدائرة فرص التعلم المستمر لإكساب العاملين معرفة جديدة.	٣
				تهتم الدائرة بالفعاليات والأنشطة التي قد تكسب العاملين معرفة جديدة.	٤
				تقوم الدائرة بتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حسب أهميتها للاستفادة منها.	٥
				توظف الدائرة الوسائل التكنولوجية لتنظيم وتخزين البيانات والمعلومات.	٦
				تمكّن الدائرة العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة.	٧
				تهتم الدائرة بتطوير برمجيات التنظيم والتخزين للمعرفة بشكل مستمر.	٨
				تهتم الدائرة بتدريب العاملين بشكل مستمر للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة.	٩



				تحدد الدائرة البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار .	٣
				تشرك الدائرة العاملين في عملية اتخاذ القرار .	٤
				تتبع الدائرة توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والأنظمة الإدارية للجامعة.	٥
				تتبع الدائرة عند اتخاذ القرار استعداد العاملين لتنفيذه.	٦
				تتبع الدائرة امكانياتها وقدراتها الواقعية عند اتخاذ القرارات.	٧
				تأخذ الدائرة في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار .	٨
				تحرص الدائرة على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات بصدق رطب .	٩
				تلتزم الدائرة الموضوعية في اتخاذ القرار وتنفيذه.	١٠
				تغلب الدائرة المصلحة العامة للجامعة على المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار .	١١
				تشجع الدائرة العاملين على تقديم المعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار .	١٢
				تضع الدائرة معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار .	١٣
				تحرص الدائرة على أن يتم اتخاذ القرار في أنسب وقت لتحقيق الهدف المرجو منه.	١٤
				تتراجع الدائرة عن القرار المتخذ إذا وجدت ما يببر ذلك .	١٥
				تتعامل الدائرة مع عملية اتخاذ القرار وفق الشرعية القانونية.	١٦
				تحرص الدائرة على تبليغ القرار لجميع المعنيين داخل الدائرة و خارجها.	١٧
				توضح الدائرة أهمية القرار المتخذ لجميع المعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	١٨

				١٩ تختار الدائرة الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه.
				٢٠ تحدد الدائرة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.
				٢١ تتابع الدائرة بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.
				٢٢ تقوم الدائرة بمساعدة المقصرين في تنفيذ القرارات المتخذة.
				٢٣ تهتم الدائرة بتقييم نتائج تنفيذ القرار.
				٢٤ تستفيد الدائرة من التغذية الراجعة للخطط والمشاريع التي تم تنفيذها.
				٢٥ تعتمد الدائرة أسلوب المشاورة عند وجود اعتراض على القرار داخل الدائرة.

## ملحق (٢)

### قائمة بأسماء المحكمين

م.م	الإسم	مكان العمل
١.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
٢.	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية
٣.	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
٤.	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
٥.	د. سالم حلس	الجامعة الإسلامية
٦.	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
٧.	د. محمد الحنجوري	الجامعة الإسلامية
٨.	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
٩.	د. فتحي كلوب	وزارة التربية والتعليم
١٠.	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم
١١.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
١٢.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى

ملحق رقم (٣)  
الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا  
كلية التربية - قسم أصول التربية

الأستاذ الدكتور / ..... حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

### الموضوع/ تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان/ درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديهم، وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم، لذا يرجوا التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات المبينة تحت محاور الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها الباحث ستُحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة والإجابة عنها بوضع علامة (/) في العمود المناسب من وجهة نظرك.

مع العلم بأن هذه الاستبانة تتكون من (٦) صفحات وتضم (٥٩) فقرة تحت مجالين رئيسيين هما: إدارة المعرفة، وفاعلية اتخاذ القرار.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث/ عدي إياد خليل فياض

## أولاً البيانات (المعلومات) الأولية:

### متغيرات الدراسة:

- ١- المؤهل العلمي: ، ماجستير فأدنى  ، دكتوراه فأعلى  .
- ٢- التخصص: شرعي  علمي  انساني
- ٣- سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات  ، ٥ - ١٠ سنوات  ، أكثر من ١٠ سنوات

### ثانياً: محاور الاستبانة:

#### - إدارة المعرفة:

مستوى الدرجة					الفقرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
<b>أ. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة</b>					
					١ تمتلك الدائرة رؤية مستقبلية واضحة تسعى إلى تحقيقها.
					٢ تقوم بتطبيق المبادرات والبرامج الفاعلة التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة.
					٣ توفر معلومات تساعد على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها.
					٤ يوجد بالدائرة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من المعرفة.
					٥ يعزز القائمون على الدائرة السلوكيات المؤدية إلى إيجاد المعرفة ونشرها.
					٦ تمتلك قاعدة بيانات لتسهيل عمليات إدارة المعرفة.
					٧ تعمل على ترسيخ بيئة تشاركية خصبة لتبادل المعرفة بين العاملين.
					٨ تعزز الثقة المتبادلة بين العاملين في عمليات المعرفة.

					تتبنى مفهوم تفويض الصلاحيات لتوليد معرفة جديدة.	٩
					تقدم تسهيلات ودعمًا لأنظمة المعلومات لتعزيز إدارة المعرفة.	١٠
					تهتم بتطوير قدرات العاملين معرفيا بوصفهم عنصرا أساسيا لتحقيق ادارة المعرفة.	١١
					تمنح العاملين الوقت الكافي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.	١٢
<b>ب عمليات إدارة المعرفة: (تشخيص وتوليد المعرفة- اكتساب وتخزين المعرفة- تطبيق وتطوير المعرفة).</b>						
<b>مستوى الدرجة</b>					<b>الفقرة</b>	
<b>قليلة جداً</b>	<b>قليلة</b>	<b>متوسطة</b>	<b>عالية</b>	<b>عالية جداً</b>		
<b>* تشخيص وتوليد المعرفة.</b>						
					توفر الدائرة مصادر مختلفة للمعرفة.	١
					تشجع روح المنافسة بين العاملين للتسابق في توليد المعرفة.	٢
					تدعم الابتكارات والأنشطة الداعمة لتوليد المعرفة.	٣
					تحفز البحث العلمي ماديا ومعنويا من أجل الوصول إلى معرفة جديدة.	٤
					تستثمر المعلومات المتاحة للوصول إلى معرفة جديدة.	٥
					تحرص اعلى توثيق تجارب وخبرات السابقين للمساعدة في توليد المعرفة.	٦
					تتمتع بوسائل اتصال وتواصل جيدة لتحقيق تبادل المعرفة.	٧
					تعزز فلسفة العمل الجماعي لتشخيص المعرفة وتوليدها.	٨

					تقوم بتوفير تدريب ملائم مستمر للعاملين من أجل الارتقاء بقدراتهم في انتاج المعرفة.	٩	
<b>اكتساب المعرفة وتخزينها:</b>						<b>*</b>	
					تدعم الدائرة العلاقات التعاونية بين المدير والعاملين لاكتساب المعرفة.	١	
					تتقبل آراء المستفيدين لاكتساب معرفة جديدة.	٢	
					تشجع التعلم الذاتي لدى العاملين لاكتساب معرفة جديدة.	٣	
					تهتم بالفعاليات والأنشطة التي تكسب العاملين معرفة جديدة.	٤	
					تقوم بتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حسب أهميتها للاستفادة منها.	٥	
					تمكّن العاملين من الوصول إلى المعرفة وقت الحاجة إليها بسهولة.	٦	
					تهتم بتطوير برمجيات تنظيم وتخزين المعرفة بشكل مستمر.	٧	
					تهتم بتدريب العاملين بشكل مستمر للتعامل مع برمجيات التنظيم والتخزين المتطورة.	٨	
					تهتم بأرشفة المستندات الورقية في تخزين المعرفة.	٩	
<b>مستوى الدرجة</b>						<b>الفقرة</b>	<b>*</b>
<b>قليلة جداً</b>	<b>قليلة</b>	<b>متوسطة</b>	<b>عالية</b>	<b>عالية جداً</b>			
<b>تطبيق وتطوير المعرفة.</b>						<b>*</b>	
					تحرص الدائرة على توفير الوسائل والأدوات التي تساعد في تطبيق المعرفة.	١	

					٢	تسعى لتحفيز العاملين للتوجه نحو اجراء البحوث العلمية المميزة التي تسهم في تطوير المعرفة.
					٣	تشجع تفعيل نتائج الأبحاث والدراسات في تطبيق المعرفة.
					٤	تهتم بدرجة تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم.
					٥	تطبيق المعرفة المكتسبة في كافة الأنشطة الإدارية.
					٦	تهتم بمواكبة التطور في أنظمة المعلومات وتحسينها.
					٧	تعمل على زيادة مهارات العاملين التعاونية الأدائية التي تسهم في تطوير المعرفة.
					٨	تشجع روح المنافسة بين العاملين في تطبيق المعرفة.
مستوى الدرجة					<b>المحور الثاني: فاعلية اتخاذ القرار:</b>	
	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					١	تتخذ الدائرة القرارات اللازمة لتجنب المشكلات المحتملة.
					٢	تحدد الأهداف التي تخدم رؤيتها عند اتخاذ القرار.
					٣	تحدد البيانات والمعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرار.
					٤	تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
					٥	تراعي توافق القرارات المنوي اتخاذها مع الأهداف والأنظمة الإدارية للجامعة.
					٦	تراعي عند اتخاذ القرار استعداد العاملين لتنفيذه.
					٧	تراعي امكانياتها وقدراتها الواقعية عند اتخاذ القرارات.

				تأخذ في الحسبان احتمال حدوث نتائج غير متوقعة من اتخاذ القرار.	٨
				تحرص على سيادة جو من الثقة والمحبة بين العاملين لتقبل القرارات بصدق.	٩
				تلتزم الموضوعية في اتخاذ القرار وتنفيذه.	١٠
				تغلب المصلحة العامة للجامعة على المصلحة الخاصة عند اتخاذ القرار.	١١
				تضع معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار.	١٢
				تحرص على أن يتم اتخاذ القرار في أنسب وقت لتحقيق الهدف المرجو منه.	١٣
				تراجع عن القرار المتخذ إذا وجدت ما يدفع لذلك.	١٤
				تحرص على تبليغ القرار لجميع المعنيين داخل الدائرة و خارجها.	١٥
				توضح أهمية القرار المتخذ لجميع المعنيين ليتسنى لهم تنفيذه على الوجه المطلوب.	١٦
				تختار الوقت المناسب لإعلان القرار بعد اتخاذه.	١٧
				تحدد الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	١٨
				تتابع بدقة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وفق خطة محددة لذلك.	١٩
				تهتم الدائرة بتقييم نتائج تنفيذ القرار.	٢٠
				تعتمد أسلوب المشاورة عند وجود اعتراض على القرار داخل الدائرة.	٢١

ملحق رقم (٤)

كتاب تسهيل مهمة الباحث