AL KUT JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
Publisher: College of Economics and Management - Wasit University

تأثير عمليات إدارة المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية

(دراسة استطلاعية لآراء عيّنة من تدريسي جامعة سومر / كُلّية الإدارة والاقتصاد)

م. م وفاء جواد كاظم

Wafaa Jawad Kazem

كُلّية: الإدارة والاقتصاد - جامعة: سومر

Alrkabywfa444@gmail.com:

المستخلص: يهدف البحث لمعرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة في اتّخاذ القرارات لدى المؤسّسات التعليمية، فضلا عن معرفة أهمّية هذه المتغيّرات في نجاح المؤسّسة التعليمية من خلال التركيز في الآونة الأخيرة على أبعاد عمليات إدارة المعرفة؛ لما تحقّقه من تكامل لتنسيق نشاطات المؤسّسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها، وخزنها، والمشاركة فيها. ولتحقيق هذا الهدف تَمّ اعتماد برنامج spss.24 لمعرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة بأبعاده: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). في اتّخاذ القرارات. وتوصّلت الدراسة إلى أهمّ الاستنتاجات، وهي وجود تأثير لأبعاد المتغيّر المستقلّ عمليات إدارة المعرفة في اتّخاذ القرارات، ضرورة الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها المؤسّسة في عملها من خلال إشراك العاملين في العمل؛ لحلّ المشاكل التي تواجههم، وتوصي الدراسة الحالية ضرورة تركيز المؤسّسة التعليمية على توفير المستلزمات الأزمة لإدارة و تطبيق المعرفة؛ لتحقيق مستوى جيد في العمل واتّخاذ القرارات المناسبة التي تتناسب مع العمل المؤسّسي، الاعتماد على أسلوب فرق العمل لتأدية المهام داخل المؤسّسة لاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لأعضاء الفريق جميعا.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، القرارات الإدارية.

Abstract: The research aims to know the impact of knowledge management processes on decision-making in educational institutions, in addition to knowing the importance of these variables in the success of the educational institution by focusing recently on the dimensions of knowledge management processes because of the integration it achieves to coordinate the activities of the institution in the light of knowledge acquisition, creation, storage and participation In it, and to achieve this goal, the spss.24 program was adopted to find out the impact of knowledge management processes in its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application). in making

decisions. The study reached the most important conclusions, which is the existence of an effect of the dimensions of the independent variable knowledge management processes in decision-making, The need to benefit from the knowledge that the institution possesses in its work by involving workers in the work to solve the problems they face. The method of work teams to perform tasks within the organization to benefit from the individual experiences and knowledge of all team members.

Keywords: knowledge management processes, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application, administrative decisions.

المقدّمة:

المشاكل التي تواجهه المؤسّسات التعليمية اليوم واحدة من أهمّ المعوّقات الأساس، التي تؤثّر على مستوى التنافس والارتقاء في أدائها، ولكي تستطيع المؤسّسات تحقيق أهدافها لابُدّ من الاهتمام بنشر المعرفة بين أقسامها، وذلك من خلال تركيزها على الدور الذي تُمثّله عمليات إدارة المعرفة، والتركيز على أهمّية هذه العمليات في اتّخاذ القرارات المناسبة، والتي تتوافق مع المشاكل التي تعترضها في العمل. وعلى أساس ذلك تبلورت فكرة الدراسة الحالية، التي تتمثّل بأربعة محاور أساس : الأول يمثّل منهجية البحث والدراسات السابقة، والمحور الثاني يُمثّل الجانب النظري، والثالث يمثّل الجانب العملي، ويمثّل الرابع الاستنتاجات والتوصيات ، مع ذكر أهمّ المصادر الخاصّة بالبحث.

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولا: مشكلة البحث:

على الرغم من الدراسات الكثيرة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، لكن لم يكن هناك ربط بين عمليات إدارة المعرفة كمتغيّر مستقلّ واتّخاذ القرارات كمتغيّر تابع. ما تواجهه المؤسّسات التعليمية من مشاكل ومعوّقات تحدّ من أدائها، وتجعلها غير قادرة على التنافس مع المؤسّسات العربية والعالمية، وهذه المشاكل قد تكون سببا رئيسا، في ضعف مستويات القرار الإداري، فالعديد من الجامعات أكّدتْ أهمّية عمليات المعرفة ودورها في تعزيز كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية لاتّخاذ القرارات المناسبة، وهذا بدوره يتطلّب على المؤسّسة التعرّف على طبيعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛ لتحقيق مستوى جيّد من القرارات، التي تتناسب مع العمل المؤسّسي، وتتجسّد مشكلة الدراسة الرئيسية في محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

ما تأثير عمليات إدارة المعرفة للمؤسّسات التعليمية على اتّخاذ القرارات الإدارية؟

ثانيا: أهمّية البحث:

تكمن أهمّية البحث بالآتي :

1. تقديم اطار نظري خاصّ بمتغيّرات الدراسة الحالية، وعمليات إدارة المعرفة، والقرارات الإدارية.

2. معرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة في اتّخاذ القرارات الإدارية للمؤسّسات التعليمية، وإظهار المتطلّبات الأساس الخاصّة بالقرارات الإدارية، ودورها الأساس في تحقيق أهداف المؤسّسات التعليمية.

3. بيان جملة من التوصيات اللازمة لإنجاح ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأهمّيتها في المؤسّسات التعليمية.

ثالثا: فرضية البحث:

تعتمد صياغة فرضية البحث على مشكلة البحث وأهمّيته، وعلى أساس ذلك تَمّ صياغ الفرضية، التي تنصّ على " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لعمليات إدارة المعرفة المتمثّل بالأبعاد: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، في اتّخاذ القرارات الإدارية "، وتنبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية وكالآتي :

الفرضية الفرعية الأولى :

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد توليد المعرفة واتّخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثانية:

وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد خزن المعرفة واتّخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

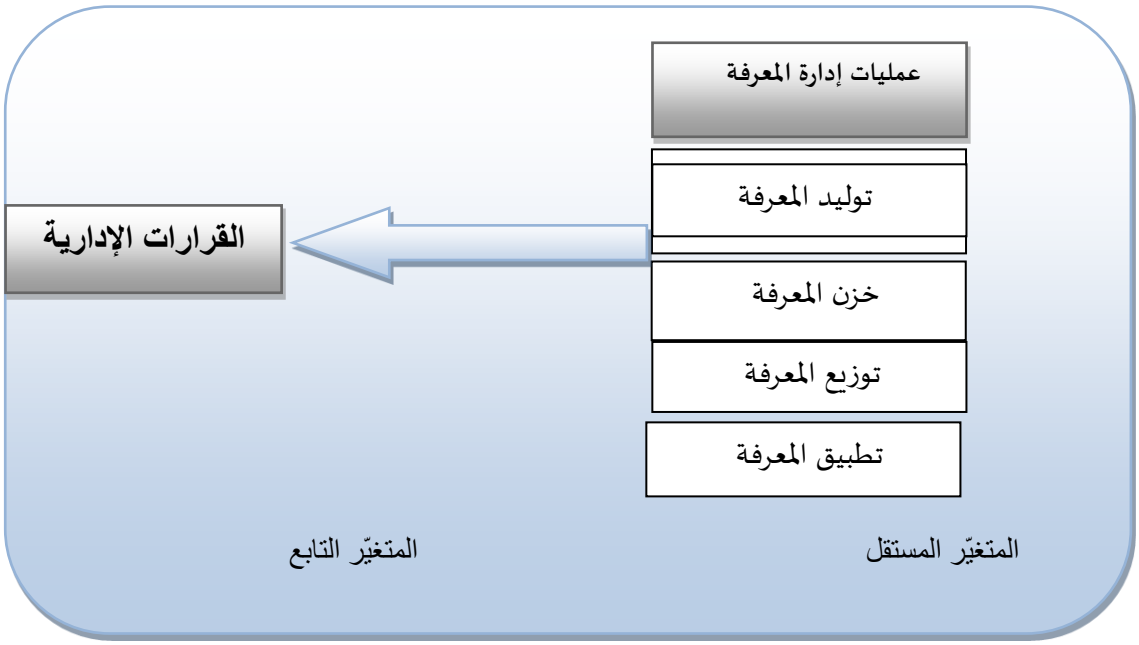
وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد توزيع المعرفة واتّخاذ القرارات الإدارية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين بعد تطبيق المعرفة واتّخاذ القرارات الإدارية.

رابعا: المُخطّط الفرضي للبحث

الشكل رقم (1) المُخطّط الفرضي للبحث



إعداد الباحثة

خامسا: تعاريف مصطلحات البحث:

أولا: المتغيّر المستقلّ \ إدارة المعرفة : عملية منهجية للعثور على المعلومات، واختيارها، وتنظيمها، وتقديمها في ملفّات منظّمة لتحسين كفاءة المؤسّسة [1] ، وتستند إلى اربعة أبعاد أساس من أهمّها:

أ: توليد المعرفة: تكوين معرفة جديدة للمؤسّسة من خلال قدرتها على استخلاص للمعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسّسة التعليمية [2].

ب: خزن المعرفة : وهي العملية التي تتمثّل بالاحتفاظ بالمعرفة، والمحافظة عليها، وإدامتها، وتنظيمها، وتسهيل الوصول إليها [3].

ج: توزيع المعرفة: أيْ إنّ المؤسّسات التعليمية تستعمل الشبكات بأنواعها وأشكالها كافّة للمشاركة وتوزيعها [1].

د: تطبيق المعرفة: عملية استعمال المعرفة المتوفّرة في الوقت المناسب مع استثمار فرصة توفيرها؛ لتحقيق ميزة لها أو لحلّ مشكلة قائمة [4].

ثانيا: المتغيّر التابع \ القرارات الإدارية: هو اختيار الحلّ أو البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المُحدّدة لحلّ مشكلة ما [5].

سادسا: مجتمع البحث وعيّنتها:

يتكوّن مجتمع البحث من أعضاء الهيأة التدريسية في جامعة سومر، كُلّية الإدارة والاقتصاد، والبالغ عددهم (117) تدريسيا، وتَمّ سحب عيّنة عشوائية من مجتمع البحث، وتوزيع استمارات الاستبانة على أفراد عيّنة البحث، البالغ عددهم (90) فردا؛ لغرض إجراء التحليل والتوصّل للنتائج.

سابعا: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

1:الحدود المكانية: جامعة سومر، كُلّية الإدارة والاقتصاد ، الحدود الزمانية : 10/8/ 2022-2023/1/20

ثامنا: أدوات البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة متكوّنة من 30 سؤالا، متوزّعة بين المتغيّر المستقلّ والتابع، وقد أظهرتْ النتائج معامل الفاكرونباخ الإجمالي(0.769)، وهي نسبة ممتازة تؤكّد صلاحية تطبيق المقياس في أوقات مختلفة، كما موضّح في الجدول (1).

الجدول (1) حساب الثبات وفق معامل الفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ للأبعاد	معامل ألفا كرونباخ للمقياس
عمليات إدارة المعرفة		

توليد المعرفة	0.738	0.761
خزن المعرفة	0.877	
توزيع المعرفة	0.703	
تطبيق المعرفة	0.722	
اتّخاذ القرارات الإدارية		0.778
القرارات الإدارية	0.795	
الاستبانة ككل		0.769

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss24

الدراسات السابقة:

1.دراسة (Mohajan،2017) The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations.

"دور إدارة المعرفة في تطوير المنظّمات":

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في المنظّمات، ففي عالم الأعمال التنافسي، أصبحت إدارة المعرفة (KM) أكثر أهمّية للتنمية المستدامة للمنظّمات. إذْ يمكن للمنظّمات تحسين الفعالية، ويمكن أنْ تكتسب ميزة تنافسية، من خلال مساعدة المعرفة تلك المنظّمات في اتّخاذ القرار الناجح. ومن أهمّ الاستنتاجات التي توصّلت إليها الدراسة هي أنْ صارَ للمعرفة وإدارة المعارف مؤخّرًا من القضايا الضرورية المحلّية والعالمية في العديد من المنظّمات؛ بسبب التقدّم والمنافسة، ويمكن للمرء أنْ يدرك أهمّية KM من أجل الاستدامة تطوير المنظّمات في الحاضر والمستقبل.

2. دراسة (SYED& AHMED,other ،2021) The Impact of Knowledge Management Processes on Knowledge Sharing Attitude: The Role of Subjective Norms

تأثير عمليات إدارة المعرفة على تبادل المعرفة : دور القواعد الذاتية":

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة المتبادلة بين المعرفة و أعضاء هيئة التدريس، وعمليات إدارة المعارف في معاهد التعليم العالي في باكستان، وبلغت عيّنة الدراسة 302 أكاديميًا وإداريًا من موظّفين المؤسّسات التعليم العالي، من خلال المسح الشامل، وبالاعتماد على استمارة الاستبيان الجمع المعلومات وتحليلها، وعلى أساس ذلك توصّلت الدراسة إلى

مجموعة من الاستنتاجات كان أهمّها: وجود موقفٍ إيجابيّ لدى الباحثين بين عمليات إدارة المعارف وأداء التعليم العالي. وتشير النتائج أيضا إلى ضرورة تحسين مهارات إدارة أعضاء هيئة التدريس في مؤسّسات التعليم العالي.

3. دراسة (Ristea &Androniceanu، 2014) Decision Making Process in the Decentralized Educational System

" عملية صنع القرار في نظام التعليم اللامركزي":

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمّية صنع القرار في المدارس الثانوية، إذْ طُبّقتْ هذه الدراسة على عيّنة تمثيلية من أصحاب المصلحة والموظّفين ومديري المدارس الثانوية، من خلال اعتماد استمارة الاستبيان، الذي تضمّن (20) فقرة من المستجيبين، تقويم تصوراتهم بخصوصها خصائص عملية اتّخاذ القرار في المؤسّسة التي يعملون فيها أو التي يقومون بتنسيقها. ومن أهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة هو أنّ عملية اتّخاذ القرار في النظام التعليمي اللامركزي تتطلّب التحسين في العديد من المجالات مثل: تصميم المناهج، وإعادة التأهيل المدرسي، والتمويل التعليمي، والروابط بين الآباء والمعلمين، والمجتمع المحلّي، ودوافع المعلمين والدفع، والمديرين، ومجلس المدرسة لديهم.

4. دراسة (عبد الكريم، 2010) تأثير تكنولوجيا المعلومات على اتّخاذ القرارات الإدارية : دراسة حالة.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم اتّخاذ القرارات الإدارية، إذْ يتمثّل مجتمع الدراسة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، البالغ عددهم (58) من الموظّفين والمناصب الإدارية العليا ، المتُمثّلين: بالمديرين، نواب المديرين، رؤساء المكاتب، والمتصرّفين الإداريين. واعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة في جمع المعلومات وتحليلها، ومن أهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة هي : إنّ القرارات التي تتّخذها الوزارة التي لها فاعلية من حيث: الجودة، وزمن اتّخاذها، وتنفيذها، وقبولها من قبل الموظّفين ولكن بدرجة متوسّطة، وأظهرت النتائج أيضا أنّ هناك تأثير ايجابي لتكنولوجيا المعلومات المستعملة في الوزارة على مدى قابلية القرار بدرجة كبيرة.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

أولا: عمليات إدارة المعرفة:

1.1.1 مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي الموضوع الأساس للمؤسّسات في عالم اليوم المليء بالتحدّيات، ومحورٌ رئيسٌ، إذْ تعمل إدارة المعرفة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة. من خلال الاعتماد على: الخبرات الفردية، والحدس، والأفكار، والحكم الشخصي. ومن السهل مشاركة المعرفة واستعمالها، لتحقيق الميزة تنافسية للمؤسّسات التعليمية [6] .

وعلى أساس ذلك ستركّز أولا على إعطاء مفهوم خاصّ بالمعرفة، فقد عُرّفتْ بأنّها" كُلّ شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد؛ لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتّخاذ قرارات صائبة" [7] . وتعرّف أيضا بأنّها مزيجٌ من: الخبرة، والقيم، والمعتقدات، والمعلومات، والحدس، والبصيرة التي يستعملها الناس لفهم الخبرات والمعلومات الجديدة [8]. في حين يرىSYED أنّ إدارة المعرفة هي " أمرٌ حيويٌّ للمؤسّسة؛ لتدريب موظّفيها على المشاركة في المهارات والأفكار داخل العمل المؤسّسي؛ لتحقيق أهداف المؤسّسة التعليمية [9].

في حين يرى Hussain أنّ إدارة المعرفة هي طريقة لإنشاء المعرفة، والاحتفاظ بها، وتبادلها بعناية داخل المؤسّسة، لتقديم المزيد من النتائج، بما في ذلك التكلفة المنخفضة والعمل الأسرع[10]. وتعرّفُ إدارة المعرفة بأنّها العمليات جميعها التي تساعد المؤسّسة على توليد المعرفة، وتنظيمها، واستعمالها، ونشرها، والتي تعدّ ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كـ: اتّخاذ القرارات، وحلّ المشاكل، والتخطيط للعمل الاستراتيجي في المؤسّسة [11].

ويرى Mohammed أنّ عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة جميعها، التي يَتُمّ إجراؤها على المعرفة من قبل الأفراد بشكل فردي وجماعي داخل المؤسّسة وخارجها، بشكل فعّال لدمج الطرائق، والوسائل لتوليد المعرفة واكتسابها، التي تلبّي الاحتياجات الاستراتيجية، والتنافسية، والوظيفية في المؤسّسات التعليمية [12].

1.1.2 أهمّية المعرفة وأنواعها:

أولا: أهمّية المعرفة:

تعدّ إدارة المعرفة أداةً لتحفيز الأفراد على القدرات الابدّاعية لمواردها البشرية؛ لخلق المعرفة الجديدة تمكّن المؤسّسة من التنافس مع المؤسّسات الأخرى، ومن ثُمّ تحقيق مستوى جيد من الإبداع، المعرفة مهمّة للمؤسّسات جميعها، ولا سيّما في الوقت الحاضر لما تواجه من ضغوطات في اتّخاذ القرارات المتسارعة في ظلّ بيئة تتميّز بالتغيّر السريع والاضطراب [13] .

وأشار [14] إلى أهمّية المعرفة من خلال النقاط الآتية:

1. أسهمت المعرفة في مرونة عمل المؤسّسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق، والتصاميم، والهياكل لأكثر مرونة.
2. إتاحة المعرفة المجال للمؤسّسات للتركيز على التحفيز والابدّاع، وذلك لخلق ميزة تنافسية وإدامتها.
3. تُعدّ المعرفة البشرية المصدر الأساس لقيمة للمؤسّسة.
4. ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسّسات إلى كيفية إدارة مؤسّساتهم.
5. أسهمتْ المعرفة في تحويل المؤسّسة إلى مجتمعات معرفية؛ للتكيّف مع التغيّرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تتميّز بالتعقيد.

ونستنتج من هذا أنّ للمعرفة أهمّية كبيرة للمؤسّسات جميعها في الوقت الحاضر؛ لِما لها من دور في تطوير الأفكار، وكذلك تغيّرها بما يتناسب مع الظروف التي تواجهها، فبقاء المؤسّسة على الأفكار نفسها، تجعلها جامدة في أفكارها، لذلك تغيّر هذه الأفكار، هو أمرٌ ضروريٌّ للبقاء في المنافسة العالمية والمحلّية.

ثانيا : أنواع المعرفة:

اختلف الباحثون في تحديد أنواع المعرفة، لكن أشهرها هي التي قسّمها نوناك و تاكوشي وهي Exiplicit Knowledge المعرفة الصريحة و Tacit Knowledge المعرفة الضمنية [15].

1.المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي المهارات، والأفكار، والخبرات الموجودة في عقول الأفراد، والتي من الصعب الوصول إليها، إذ يعّبر عنها بـ: الطريقة الحدسية، والنوعية، والتعليم، إذ تكتسب من خلال الخبرة والعمل.

والحفاظ على هذه المعرفة يساعد المؤسّسات في أن تُشكّل قاعدة معرفة أوسع، ما يعني زيادة استدامة الميزة التنافسية مع المؤسّسات الأخرى.

وعلى أساس كذلك قسّم كلٌ من [16] المعرفة الضمنية إلى نوعين أساسيين:

أ. المعرفة الضمنية التقنية: تُمثّل المهارات الخاصّة بالعمل والأنشطة وتجارب الأعمال، وهذه يصعب استقصاؤها.

ب. المعرفة الضمنية الجماعية :تتمثّل بالخبرات الموّزعة بين الأفراد العاملين في المؤسّسة.

2.المعرفة الصريحة: Exiplicit Knowledge: هي المعرفة الرسمية النظامية، وتوجد في المؤسّسات بنسبة 20% ، وهذا النوع من المعرفة يكون إما: بشكل كتب، أو وثائق، أو تقارير من السهل تحديدها أو تكون مخزونة في أجزاء من الكمبيوتر. ويمكن لهذا النوع من المعرفة أنّ يتسرّب خارج المؤسّسة، وكذلك يمكن أنّ نجدها مجسّدة في الخدمات التي تقّدمها المؤسّسة.

1.1.3 عمليات إدارة المعرفة:

في الوقت الحالي ، تطوّرت إدارة المعرفة، وبدأتْ تهتمُّ المؤسّسات بها بشكل متزايد في عملها، بوصفها أساس عملها الإداري، ولما لها من دور أساس وفعّال في اتّخاذ القرارات المناسبة، وعلي أساس ذلك يتُمّ التركيز على أهمّ عملياتها وكالآتي:

1. **توليد المعرفة**: هي العملية التي تعتمد عليها المؤسّسة للحصول على المعلومات والمعارف الجديدة، فهي عملية مستمرّة بين الأفراد العامليين في المؤسّسة، اذ تستند إلى مشاركة الأفراد، وفرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، ويتُمّ الاعتماد في توليد المعرفة على البحث والتطوير، وذلك من خلال الاعتماد على الحلول المبتكرة للحصول على الأفكار والمعارف [17] .

2. خزن المعرفة: تشير عملية خزن المعرفة إلى الاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة، فتواجه المؤسّسات خطرا كبيرا؛ نتيجة فقدانها لجزء من معارفها، التي يحمّلونها الأفراد الذين يغادرون لسبب ما. ومن هنا باتَ خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمرًا ضروريا ومهمّا لعدم ضياعها، وتوثيق الطريقة الملائمة لحفظ المعرفة بعد ترميزها وخزنها [18].

3. توزيع المعرفة: تتمثّل بعملية نقل المعرفة بوسائل متعدّدة رسمية، كما في شبكات المعلومات الداخلية والتقارير والرسائل والمكاتبات، ووسائل غير رسمية تتمثّل بنقل المعلومات من خلال العلاقات بين العاملين في نفس المؤسّسة. ولنجاح عملية توزيع المعرفة لابُدّ من الاعتماد على العمل الجماعي في المؤسّسة؛ لتحقيق أهدافها [19].

4. تطبيق المعرفة: إنّ الهدف الأساس والغاية من إدارة المعرفة، هو تطبيق المعرفة التي تُعدُّ من أبرز عملياتها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستعمال. إنّ الإدارة الناجحة هي التي تستعمل المعرفة المتوافرة لها في الوقت المناسب دون أنْ تفقد استثمار تحقيق ميزة لها أو لحلّ مشكلة قائمة. إنّ نجاح أيّ مؤسّسة في عملها، يتوقّف على حجم المعرفة التي، تنفّذها قياسا بما هو متوفّر لديها [20]

ثانيا : اتّخاذ القرارات الإدارية

1.2.1 .مفهوم القرارات الإدارية

تعدّ عملية اتّخاذ القرارات ذات أهمّية كبيرة، وعلى أساس ذلك اهتمّ بها علماء الإدارة، وعلماء النفس؛ لأنّها ترافق الإنسان بحياته اليومية والعملية، فالإنسان يختلف عن غيرة من الكائنات الأخرى؛ لامتلاكه قدرات عقلية تحقّق إمكانية التجربة والاختيار؛ لاتّخاذ القرار المناسب عند مواجهة مشكلة ما.

وعلى أساس ذلك لابُدّ أنْ نُركّز على إعطاء مفهوم للقرار أولا، إذْ يُعرّف بأنّه: " ذلك الاختيار الذي يفضّلهُ المدير بعد تحليله لموقف معيّن، إذْ يحدّد ما يجب القيام به، وما يجب تجنّبه من مواقف وأفعال تجاه ذلك الموقف " [21]. ويعرف كذلك القرار بأنّه اختيار بين مجموعة بدائل لحلّ أزمة أو مشكلة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، تمهيدا لاختيار البديل الأفضل [22].

ويُعرّف القرار الإداري بأنّه" سلوك أو تصرّف واعٍ منطقيّ ، ذو طابعٍ اجتماعيّ يمثّل الحلّ أو البديل بين مجموعة من الاختبارات، غالبا ما تكون متناسقة، لذلك يمكن النظر إليه بأنّه نقطة تحرّك الالتزام بمجموعة خطوات عمل معيّنة، واستبعاد البدائل الأخرى"[23].

وعلى أساس ذلك نستنتج أنّ عملية اتّخاذ القرارات الإدارية هو محور عمل الإدارة في المؤسّسات التعليمية في الوقت الحاضر، نتيجة ما تواجهه هذه المؤسّسات من مشكلات، تعرقل عملها الإداري، لذلك يَتُمُّ تركيزها على اتّخاذ القرار المناسب، ما يعني تحقيق الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

1.2.2 أهمّية اتّخاذ القرارات الإدارية:

تستمد عملية اتّخاذ القرارات أهمّيتها بالنسبة الإدارية؛ لأنّها نقطة البدء للأنشطة والفعاليات الخاصّة بالعمل المؤسّسي. ومن هذا يمكن عدّ عملية اتّخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وهوالوسيلة القانونية المهمّة؛ لتحقيق المهام الإدارية، من خلال حلّ المشكلات، ما يعني تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسّسة إلى تحقيقه. [24].

" تلعب القرارات الإدارية دورا مهمّا في تجسيد الأهداف وتكييفها، وتفسيرها، وتطبيقها، والسياسات الخاصّة بالمؤسّسة، ومن ثَمّ يكون للإقرارات الإدارية دورٌ في نجاح عمل تلك المؤسّسات. فأيّ قرار يؤثّر على الفرد والجماعة، ومن ثَمّ يؤثّر على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع كلّه، ولا سيّما أنّ عملية اتّخاذ القرارات تتأثر بالعلاقات الشخصية والتنظيمية لأصحاب القرار[25] .

1.2.3أنواع القرارات الإدارية

يختلف تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية من مؤسّسة إلى أخرى، ويكون التصنيف وفق المستوى الإداري، وهو الأكثر شيوعا وكالآتي [26]:

1. **القرارات الاستراتيجية:** ويتُمّ اتّخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا في المؤسّسات التعليمية، وتحدّد هذه القرارات أهداف المؤسّسة. لذلك فإنّ هذا النوع من القرارات يحتاج إلى التعمّق والدراسة المتأنية، والتي تتناول الفروض والاحتمالات جميعا وتناقشها.
2. **القرارات الإدارية والتنظيمية:** وهي القرارات الوظيفية، التي يتُمّ اتّخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، ويهتمُّ هذا النوع من القرارات بالفاعلية والرقابة على مستوى الوحدات الإدارية، وأدائها في إطار سياسة القرارات الاستراتيجية وأهدافها.
3. **القرارات التشغيلية:** تتّصفُ هذه القرارات بالتكرار والروتين، إذْ تتضمّن تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا والوسطى، وهذا بدورة يجعلها تتّصِفُ بدرجة عالية من اللامركزية.

المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

يركّزُ هذا المحور على الجانب العملي للبحث، من خلال التركيز على أهمّية كُلّ بعد من أبعاد الدراسة الحالية عن طريق حساب الوسط الحسابي لكُلّ بُعد، وكذلك حساب الانحراف المعياري؛ لمعرفة مدى تشتّت إجابات العيّنة، والتي بدورها تؤكّد أهمّية كُلّ بُعدٍ من أبعاد الدراسة لدى عيّنة البحث، وكما موضّح في الجدول (2).

الجدول(2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة الحالية

المتغيّرات الرئيسية والفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عمليات إدارة المعرفة	4.78	0.64
توليد المعرفة	4.71	0.45
خزن المعرفة	3.72	0.42
توزيع المعرفة	4.26	0.54
تطبيق المعرفة	3.78	0.46
القرارات الإدارية	4.51	0.47

إعداد الباحثة

وعلى أساس ما سبق، وبعد التأكّد من اتّفاق عيّنة الدراسة على أهمّية متغيّرات البحث، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية أولا، ومن ثَمّ اختبار الفرضيات الرئيسية، كما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الفرعية التي تنصُّ على: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبعد توليد المعرفة في اتّخاذ القرارات الإدارية" وفق معادلة الانحدار الخطّي البسيط :

$$Y=a+B1\ (x1)$$

$$Y=1.26+0.14(x1)$$

الجدول(3) يوضّح تأثير بُعدِ توليد المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية

قيمة الحدّ الثابت A	معامل التحديد R	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	Sig*
1.26	**0. 22**	**0.14**	**7.37**	**0.01**

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss24

ويتّضح من الجدول (3) ما يأتي:

إنّ قيمة F المحسوبية بلغت (7.37) ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني وجود تأثير لبعد (توليد المعرفة في القرارات الإدارية)، وهذا يدلّ على أنّ منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيّرين، إذْ بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.22)، ويتضح أنّ بعد توليد المعرفة قادر على تفسير ما نسبته من (22%) من تغيّرات تطرأ على المتغيّر التابع للقرارات الإدارية. أمّا النسبة المتبقّية (78%) تُمثّل متغيّرات غير داخلة في نموذج البحث. **وعلى أساس ما سبق يمكن أنْ نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنصُّ على" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للبعد الأول توليد المعرفة في القرارات الإدارية."**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنصّ على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد خزن المعرفة في القرارات الإدارية" وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=a+B2\ (x2)$$

$$Y=1.34+0.47\ (x2)$$

الجدول(4) توضح تأثير بُعدِ خزن المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية

قيمة الحدّ الثابت A	معامل التحديد R2	معامل الانحدارB	قيمة F المحسوبة	Sig*
1.34	0.17	0.47	9.35	0.01

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss24

ويتّضح من الجدول (4) ما يأتي:

إنّ قيمة F المحسوبية بلغت(9.35)، وهي أكثر من قيمة F الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني عدم جود تأثير لبُعدِ (خزن المعرفة في اتّخاذ القرارات الإدارية)، وهذا يدلّ على أنّ منحني الانحدار غير جيد لوصف العلاقة بين المتغيّرين، إذْ بلغت قيمة معامل التحديد (R2(0.17)، إذْ يتّضح أنّ بُعدَ خزن المعرفة قادر على تفسير ما نسبته من (17%) من تغيّرات تطرأ على المتغيّر التابع القرارات الإدارية. أمّا النسبة المتبقّية (83%) تُمثّل متغيّرات غير داخلة في نموذج البحث. **وعلى أساس ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنصّ على" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للبعد الثاني خزن المعرفة في القرارات الإدارية."**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصُّ على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية لبعد توزيع المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية " وفق معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y=a+B2\ (x3)$$

$$Y=4.29+0.10\ (x3)$$

الجدول(5) توضّح تأثير بعد توزيع المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية

قيمة الحدّ الثابت A	معامل التحديد R2	معامل الانحدارB	قيمة F المحسوبة	Sig*
1.29	0.36	0.10	7.81	0.006

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss24

ويتّضح من الجدول(5) ما يأتي:

إنّ قيمة F المحسوبية بلغت (7.81) ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني وجود تأثير لبعد (توزيع المعرفة في القرارات الإدارية)، وهذا يدلّ على أنّ منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيّرين. إذْ بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.36) إذْ يتّضح أنّ بعد توزيع المعرفة قادر على تفسير ما نسبته من (36%) من تغيّرات تطرأ على المتغيّر التابع للقرارات الإدارية. أمّا النسبة المتبقّية (64%) فتُمثّل متغيّرات غير داخلة في نموذج البحث. **وعلى أساس ما سبق يمكن أنْ نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنصُّ على:" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للبعد الثالث توزيع المعرفة في القرارات الإدارية"**

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لغرض اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصُّ على: " يوجد تأثير ذو دلالة لبعد تطبيق المعرفة في القرارات الإدارية" وفق معادلة الانحدار الخطّي البسيط:

$$Y=a+B2\ (x4)$$

$$Y=1.50+0.63\ (x4)$$

الجدول(6) توضّح تأثير بعد تطبيق المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية

قيمة الحدّ الثابت A	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	Sig*
1.50	0.12	0.63	5.30	0.003

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss24

ويتّضح من الجدول(6) ما يأتي:

إنّ قيمة F المحسوبية بلغت (5.30) ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني وجود تأثير لبعد (تطبيق المعرفة في القرارات الإدارية)، وهذا يدلّ على أنّ منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيّرين، إذْ بلغت قيمة معامل التحديد R2 (0.12)، إذْ يتّضح أنّ بعد تطبيق المعرفة قادر على تفسير ما نسبته من (12%) من تغيّرات تطرأ على المتغيّر التابع للقرارات الإدارية. أمّا النسبة المتبقّية (88%) تُمثّل متغيّرات غير داخلة في نموذج البحث. **وعلى أساس ما سبق يمكن أنْ نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنصّ على" يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للبعد الرابع تطبيق المعرفة في القرارات الإدارية."**

اختبار فرضية البحث الرئيسة

انصبّ الاهتمام على اختبار الفرضية الرئيسية التي تنصّ على "توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لعمليات إدارة المعرفة المتمثّل بالأبعاد (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، في القرارات الإدارية". وذلك من خلال الاعتماد على نموذج الانحدار الخطّي البسيط كما يأتي:

$$Y=a+B2\ (x)$$

$$Y=4.29+0.45\ (x)$$

الجدول(7) يوضّح تأثير بعد تطبيق المعرفة على اتّخاذ القرارات الإدارية

قيمة الحدّ الثابت A	معامل التحديد R2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	Sig*
4.29	0.41	0.45	12.66	0.002

إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss24

ويتّضح من الجدول (7) ما يأتي:

إنّ قيمة F المحسوبية بلغت(12.66)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.18) عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني وجود تأثير للمتغيّر المستقلّ عمليات إدارة المعرفة بأبعاده في القرارات الإدارية، وهذا يدُلّ على أنّ منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيّرين، إذْ بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.41) إذْ يتّضح أنّ عمليات إدارة المعرفة قادر على تفسير ما نسبته من (41%) من تغيّرات تطرأ على المتغيّر التابع القرارات الإدارية. امّا النسبة المتبقّية (59%)، تُمثّل متغيّرات غير داخلة في نموذج البحث، وبناء على ذلك نقبل الفرضية الرئيسة التي تنصّ على" **يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 للمتغيّر المستقلّ عمليات إدارة المعرفة بأبعاده في القرارات الإدارية."**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1. تعدّ عمليات إدارة المعرفة جزءًا مهمّا من عمل المؤسّسات التعليمية في الوقت الحاضر، من خلال تحقيق أهداف المؤسّسة بكفاءة وفاعلية، من تحقيق مستوى جيد من القرارات التي تتناسب مع عملها.

2. وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في اتّخاذ القرارات في المؤسّسة التعليمية، وهذا بدورة يؤكّد أهمّية هذه العمليات لتحقيق أهداف المؤسّسة من خلال دورها الفعّال في اتّخاذ القرارات المناسبة. فضلا عن معرفة أهمّية هذه المتغيّرات في نجاح المؤسّسة التعليمية من خلال التركيز في الآونة الأخيرة على أبعاد عمليات إدارة المعرفة؛ لما تحقّقه من تكامل لتنسيق نشاطات المؤسّسة في ضوء: اكتساب المعرفة، وخلقها، وخزنها، والمشاركة فيها.

3. تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسّسة التعليمية، يُسهم في تحقيق الجودة في اتّخاذ القرار من خلال تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية ،ونشر المعارف بين الأفراد، و تقاسم المعارف لتحقيق الأهداف.

ثانيا: التوصيات

1.الاهتمام بنشر المعرفة في المؤسّسات التعليمية، من خلال مشاركة التدريسيين في ورش العمل والحلّقات النقاشية بين الأقسام والوحدات الجامعية' من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل لتأدية المهام داخل المؤسّسة للاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لأعضاء الفريق كافّة .

2. ضرورة تركيز المؤسّسة التعليمية على توفير مستلزمات الأزمة لإدارة و تطبيق المعرفة؛ لتحقيق مستوى جيد في العمل، واتّخاذ القرارات المناسبة التي تتناسب مع العمل المؤسّسي.

3. توعية التدريسين بأهمّية اكتساب المعرفة وتطويرها في المؤسّسة قيد الدراسة، لكي تتمكّن من رسم السياسة الواضحة لاتّخاذ القرارات المناسبة.

المصادر

[1] Mohajan, Haradhan Kumar, (2017), The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations, 2017, Vol. 2 , No2,p2.

[2] الغانمي، إيمان محمد جواد، (2016)، **توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دراسة ميدانية في مديريتي التربية العامة في كربلاء وبابل، جامعة كربلاء، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير منشورة، ص27.

[3] عبيد، غادة اسماعيل حسن، (2015) **أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتّخاذ القرار** ، دراسة ميدانية على بنوك التجارية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير منشورة، ص25.

[4] مجدي، نويري، (2019)، **مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسّسة الاقتصادية دراسة حالة عيّنة من مؤسّسات الاقتصادية**، كُلّية العلوم الاقتصادية والتجارية، اطروحة دكتوراه منشورة،ص46 .

[5] . Androniceanu& Ristea,(2014), Decision Making Process in the Decentralized Educational System, Available online at www.sciencedirect.com,p6 .

[6] Ozmen, Fatma, (2010), **The capabilities of the educational organizations in making use of tacit knowledge**, Procedia Social and Behavioral Sciences, Available online at www.sciencedirect.com,p1860.

[7] سميرة، صولح، (2013)، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، جامعة ببسكرة (الجزائر)، رسالة ماجستير منشورة، ص4

[8] Serzhankyzy, ZHOLTAYEVA, Philippovich, Alexey, The role of knowledge management in organizational development, Vol. 40 (Number 25) Year 2019.

[9] SYED, AHMED, , The Impact of Knowledge Management Processes on Knowledge Shari Attitude: The Role of Subjective Norms, .2021.vol8.no1.

[10] Hussain, THE IMPACT OF DECISION-MAKING MODELS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE, Volume 20, Special Issue 2, 2021.

[11] حلاق، ريما علي، (2014)، دور إدارة المعرفة في اتّخاذ القرارات الإدارية من وجهه نظر المديرين والمدرسين ، دراسة تطبيقية في كُلّية التربية بجامعة دمشق، رسالة ماجستير منشورة، ص69.

[12] Mohammed, Alharithy, Knowledge Management Process in several organizations Analytical Study of modeling and several processes, E-mail address: mmkhh@yahoo.com, 2015.

[13] سبتي، سيف الدين، (2016)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسّسات الصناعية الجزائرية، جامعة بسكرة، قسم العلوم السياسية، رسالة ماجستير منشورة.

[14] الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2014)، إدارة المعرفة، ط1، دار السيبان، بغداد، ص40.

[15] الجنابي، أكرم سالم، (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، ط1، مؤسّسة الوراق للنشر، عمان- الاردن، ص52.

[16] جرادات، ناصر محمد سعود، المعاني، أحمد إسماعيل، الصالح، أسماء رشاد، (2011)، إدارة المعرفة ، ط1، تأثيراء للنشر والتوزيع، الاردن، ص18.

[17] سبرينة، مانع. هدى، بوزيدي،(2018)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسّسات التعليم العالي والبحث العلمي "قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول"، مجلّة الباحث الاقتصادي، العدد10، المجلّد6، ص 256.

[18] عرقاوي، سامر، اللواح، نبيل عبد، الحيلة، آمال عبد المجيد، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية- دراسة حالة في الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين، مجلّة جامعة فلسطين، 2019، ص11

[19] صارم، ندى، (2019)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابدّاع الإداري، دراسة حالة برنامج الأغذية واللجنة الدولية للصليب الأحمر، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير منشورة.

[20] الزطمة، نضال محمد، (2011)، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسّطة العاملة في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير منشورة.

[21] عبد الرزاق، صايفي صابر، (2017) ، نظام المعلومات ودوره في اتّخاذ القرار بالمؤسّسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز، كُلّية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير منشورة،ص51.

[22] نوري، مظفر محمد، (2013)، دور إدارة المعرفة في اتّخاذ القرارات، دراسة ميدانية لعيّنة من مديري منظّمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلّة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلّد3 العدد،2، ص27.

[23] أنور، هروال محمد، دور النظام المعلومات المحاسبية في اتّخاذ القرار دراسة حالة مؤسّسة صناعات الكوابل، كُلّية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2015، شهادة ماجستير منشورة، ص43.

[24] رمال، زيزي،(2016)، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتّخاذ القرار، دراسة ميدانية، كُلّية العلوم الاجتماعية والانسانية، رسالة ماجستير منشورة، ص55.

[25] أبو نجم، ميرنا،(2018)، تأثير التوجّه الاستراتيجي للمنظّمات على صناعة القرارات، دراسة في شركة الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، رسالة ماجستير منشورة، ص20.

[26] خلفي، اسمهان، (2009)، دور نظام المعلومات في اتّخاذ القرارات دراسة حالة، كُلّية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، رسالة ماجستير منشورة، ص39.