

درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة

د. مرام أبو النادي *

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية العام الدراسي (2014/2015)، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع أداة الدراسة والمكونة من مجالات تمثل قواعد إدارة المعرفة السبعة على عينة الدراسة والمتمثلة في الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية بمحافظة عمان العاصمة، وكانت عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة كاملاً، وأظهرت النتائج أن أعلى مجال من مجالات الدراسة كان مجال تشارك المعرفة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية باختلاف المسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية باختلاف الخبرة، كما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى للتفاعل بين المتغيرين. وأوصت الدراسة اعتماد عمليات المعرفة لا سيما مجال خرطنة المعرفة كونه المؤدي لعملية التشارك المعرفي، فعمليات إدارة المعرفة متكاملة ولا بد من اعتمادها في اتخاذ القرار.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، اتخاذ قرار.

المقدمة

مقدمة الدراسة ومشكلتها

القيادة تعني مقدرة القائد على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فلا بد من أن تكون لهذا القائد مرجعية معرفية وتمكّن معرفي ومفهومي متخصص يصاحبه تمكّن مهاري فني لازم لتفعيل وتوظيف الأطر الثقافية والمعرفية، بحيث تشكل في مجموعها إطاراً مرجعياً للقائد في تعامله مع متطلبات دوره القيادي، والمعرفة تشكل مجموعة من القدرات الرئيسة والأفكار والقوانين والإجراءات التي تبنى عليها أساليب العمل والقرارات، وتحنوي على معلومات منظمة ومعالجة لإعطاء معنى واضح وتعلّم تراكمي أو اطلاع واسع على المشكلة أو العملية الإدارية قيد الدراسة. وهي عبارة عن معلومات تم تفسيرها وإعطاؤها معنى، بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار. (كراسنة، خليلي، 2009). أما عن حاجة القائد إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة؛ فقد تظهر من

خلال تعريف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلّم والتخطيط الاستراتيجي (الهمشري، 2013).

يمكن للمؤسسات استخدام أسلوب اتخاذ القرار؛ فيعضها يمثل قيمة مضافة لإدارة المعرفة الشخصية لهم دون أن يعوا ذلك، فالإداريون لا بد من أن يميّزوا إن كان القرار يُتخذ من قِبَل فرد أم مجموعة وكلاهما يجب أن تتم ممارسته من خلال أنشطة المنظمات للتأكيد على المهارات غير الرسمية". (Noman, Aziz, 2011)، وتتكوّن منظمة المعرفة من متخصصين لكل واحد منهم تخصصه الخاص الذي يعرف فيه أكثر من أي شخص آخر؛ فالمنظمة التقليدية تفترض أن الرئيس يعرف ما يفعله المرؤوسون؛ لأنه منذ سنوات قليلة مضت كان يشغل موقع مرؤوسه. في المقابل تفترض المنظمة القائمة على المعرفة أن الرؤساء لا يعرفون عمل مرؤوسيه؛ لأنه ليس من الضرورة أن يكونوا أدوا دور عملهم" دركر (2001). وبما أن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هم

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/05/08، وتاريخ قبوله 2016/01/16.

مستوى الدلالة (0.05) في درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية تعزى لمتغير الخبرة والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة وأسئلتها

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف والإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- تعرّف درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة.

2- تعرّف دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة لمتغيري الخبرة والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته والذي يخدم الجهات التالية:

أ. المسؤولين والإداريين في الجامعات الرسمية الأردنية؛ إذ قد تساعد هؤلاء في اتخاذ القرار خلال إدارتهم لمؤسساتهم اعتماداً على عمليات إدارة المعرفة.

ب. الباحثين والمهتمين في هذا المجال، وذلك بإمكانية تناولهم لهذا النمط الإداري في دراساتهم وفق متغيرات أخرى.

مصطلحات الدراسة: تالياً التعريف الإجرائي لكل من مصطلحات الدراسة الرئيسية:

المعرفة اصطلاحاً: هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومه محللة ومطبقة. (نجم، 2008)

تعرف المعرفة إجرائياً: بأنها تمثيل مبسط للعمليات والأفكار والاتجاهات لها بما يجعلها قابلة للفهم، وقد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم بها.

إدارة المعرفة اصطلاحاً: هي المعرفة التي تعتمد قاعدة معرفية والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة. (العلي، 2006)

تعرف إجرائياً بأنها: الجهد المؤسسي المنظم الذي يهدف إلى الاستفادة من رأس المال الفكري للأفراد باستخدام عمليات وأنشطة منتظمة تتمثل في تشخيص وخرطنة المعرفة واكتساب وتخزين وتشارك وتوليد المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

الإداريون الأكاديميون اصطلاحاً: يعرفون إجرائياً بأنهم: أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية والذين يشغلون

الإداريون الأكاديميون في الجامعة الأردنية؛ وهم الأشخاص - في العادة- الذين يرسمون الخطط و يتخذون القرارات، في عالم متسارع النمو في كافة المجالات؛ فقد بانّت الحاجة ملحة لاعتماد أنموذج إدارة المعرفة لتحسين أنشطة الجامعات؛ فتحظى بميزة تنافسية فأنموذج إدارة المعرفة كما ذكر (Zwain, et al., 2012)؛ قد تبنته المنظمات للتغلب على التغيرات المتوقعة. ومن الواجب ذكره هنا أن الدراسة تعكس استجابات أصحاب القرار، وفقاً لمسمّاهم الوظيفي، وهم المعنيين بشكل ما بدفع عجلة التنمية تريبوياً، وهذا يطابق ما جاء به (الربيعي، 2008) بأن مجتمع المعرفة يرتبط بالتعليم إذ لا يمكن تشكيل مجتمع معرفي بدون وجود قاعدة وشريحة عريضة من أفراد المجتمع تكون متعلمة وواعية ومستتيرة وقادرة على الابداع والابتكار، وهذا يمثل تحدياً لنظم التعليم في مختلف المجتمعات، ويلقي عليها مسؤولية سرعة تطوير نفسها بحيث تصبح مجتمعات منتجة للمعرفة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

بالرغم من أن إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا أنها تطبقت في المؤسسات التعليمية والتربوية، ولكن تعاني الجامعات الأردنية من العديد من المشكلات التي لها علاقة بالمعرفة وتتمثل في قواعد إدارة المعرفة لاتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى عدم وجود ثقافة عامة عن هذا الموضوع، أضف إلى ذلك عدم اهتمام الجامعات الأردنية متمثلة بإداراتها والتشجيع على العمل الجماعي والتكاتف والتواصل فيما بين الجامعات وفيما بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، ويمكن القول أن الجامعات بما تحتويه من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في العناصر البشرية ووجودها بالإضافة إلى التقنية وما تتضمنه من تخصصات علمية ونظرية، وما تسهم به في الخدمة المجتمعية، فقد تعتبر الجامعات من أولى المنظمات أو المؤسسات التي تستخدم إدارة المعرفة في إدارة اتخاذ القرارات الإدارية لديها، ومن هنا تنبثق مشكلة الدراسة في السؤال: ما درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة، وقد تم الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية الآتية، وينبثق عن سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

ونوعه وحجمه وأسس تقسيمات الإدارات والأقسام، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها" وقد لا تكون القرارات سليمة إن لم يكن ذلك المسؤول (متخذ القرار) قد استنزل بإدارة المعرفة - بما فيها عملياتها- عند اتخاذها. هذا وقد أصبحت المنظمات تقدر اعتماد نماذج إدارة المعرفة تقديراً لأهدافها؛ وأهداف إدارة المعرفة قد وردت في أدبيات إدارة المعرفة وتشابهت أهدافها وتم اختيار بعض الأهداف التي تتسجم مع مضمون الدراسة، فتوفر المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، والارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة، والارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل، ومأسسة المعرفة؛ إذ تعمل إدارة المعرفة على تنفيذ استراتيجية تشجع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها ونشرها بما يعود بالمنفعة العامة على المنظمة ويزيد من مكانتها التنافسية. (المهمشري، 2013)

فاتخاذ القرارات: عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، فاتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حلٍّ أمثل، وأن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة، وأن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها والمعيار الرئيس لقياس مدى فعالية القرار. (الخطيب، معاينة، ص 205، 2009)

فقد أبرز (الخطيب، معاينة، 2009) أهمية اتخاذ القرار؛ التي تكمن في البت بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعباً أو ربما به نوع من الخطورة؛ فاتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشدهم للقرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها. ومن هنا تعددت أنواع القرارات وأنماط اتخاذها كما كان لها خطوات أو

مناصب إدارية والتي تم تحديدها في الدراسة (رئيس قسم، مساعد عميد، نائب عميد، وعميد).

اتخاذ القرار اصطلاحاً: النشاط الأساسي المؤثر على الأداء. (الخطيب، معاينة، 2009)

يعرف إجرائياً: بأنه اختيار بديل يراه صانع القرار مناسباً وذلك بناء على استخدام إدارة المعرفة للتعامل مع الحدث/الموقف.

حدود الدراسة

- الحد الزمني: تمثل الفترة الزمنية الواقعة في الفصل الثاني للعام الدراسي (2014/2015).

- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية.

- الحدود الموضوعية: تقتصر على تقييم درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة.

- الحد الجغرافي: اقتصرت الدراسة على الجامعة الأردنية بمدينة عمان العاصمة.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بأداة الدراسة ومدى صدقها، وثباتها، ومجتمع الدراسة، وعينتها، والمعالجات الإحصائية.

الإطار النظري

من أبرز مجالات استخدام إدارة المعرفة هو اتخاذ القرارات في جميع المجالات التنظيمية حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرار بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة. وإدارة المعرفة تستخدم في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث تفيد المعرفة بوضع وتطوير الخطط الاستراتيجية تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل، والاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات لما لقيمة ذلك للمنتج أو الخدمة - وهذا ما أيده (الخطيب، معاينة، 2009) فيما يتعلق بحتمية اتخاذ القرار عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط؛ " فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف، أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي

للتعامل مع الخبراء في مجالات معينة أو للتعرف على مصادر المعرفة. (Vail, 2000)

ثالثاً- اكتساب المعرفة: وتأتي هذه العملية بعد عملية التشخيص المعرفي: فالكسب المعرفة يُعنى بتوليد معارف جديدة، بينما تهدف إدارة المعرفة إلى معرفة توفير واستخدام المعرفة الحالية، وتستخدم مثل هذه المصطلحات من أجل وصف الخطوات المتعلقة بتطوير عمليات اكتساب المعرفة من أجل توضيح المعرفة، ومعرفة ما تتضمنه، ولتحديد القيمة المضافة إليها (Bajaria, 2000) الوارد في (Moss et al., 2007)

رابعاً- تخزين المعرفة: وهي عملية تتعامل مع بناء وتخزين المعرفة التي تشكلت، أو تم اكتسابها بطريقة سهلة ومناسبة (Sajeva and Jucevicius, 2006) وعملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة، في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert System)، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع كان ذلك مؤشراً دالاً على التعلم المنظمي والفاعلية فيها (المطاعني، 2008). والذاكرة التنظيمية هي تقنية من خلالها يتم الحصول على المعلومات ويتم استرجاعها بأي وقت وتستخدم في كثير من الأحيان كوسيلة لدعم القرارات. ومن الجدير بالذكر أن عمليات إدارة المعرفة من أجل تعظيم الموارد المعرفية تلك تتضمن من بين عملياتها تخزين المعرفة لتمثل الذاكرة التنظيمية، التي تحتوي على أشكال مختلفة الموثقة بما فيها المكتوبة ورقياً والمخزنة إلكترونياً "قواعد البيانات" و"النظم الخبيرة"، هذا بالإضافة إلى الضمنية بما فيها من معرفة موجودة في الإجراءات ومتضمنة بالعمليات والمكتسبة من أذهان الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية، ولعل ما يساعد في ذلك البرمجيات والتجهيزات التقنية، إذ تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاسترجاع. أما عن سيناريو تطوير المعرفة فإنه يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات الكوادر بالنظام المؤسسي، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى الاستثمار في الرأسمال البشري الذي ينعكس على قيمة النظام ويعزز من جدارته التنظيمية الإدارية. (بيزان، 2010)

خامساً- توليد المعرفة: يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، يتم وذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في

مراحل أو عمليات تسير وفقها. (بيزان، 2010)
ولا تخلو عملية اتخاذ القرار من بعض الصعوبات أو العراقيل، وقد تم حصر بعضها من الأدب فكان منها: التردد والخوف من إصدار القرار، وعجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً، أو عدم إدراكه للفرق بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وعدم مقدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة مما يجعله يختار حلاً أقل قيمة من الحلول الأخرى الممكنة، وضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وغياب مبدأ التعاون بينهما، والجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار والتي ترتبط بشكل وثيق بدوافعه واتجاهاته وانفعالاته وسلامته صحياً ونفسياً، والتسلط وانفراد الرئيس باتخاذ القرارات وحجب مسألة المشاركة من قبل الأطراف الأخرى، وعدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها مما يجعل متخذ القرار في عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون التنبؤ بالنتائج، وعدم وضوح المهمات وتوزيع المسؤوليات، وقصور البيانات والمعلومات من ناحية كميتها ودقتها. (الحريري، 2008)

وبما أن هذه الدراسة هدفت إلى تعرف درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم في إحدى أسئلتها، ويكون ذلك بتعرف درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة يأتي هذا الوصف لوظائف عمليات إدارة المعرفة المعتمدة في الدراسة بشكل تتابعي:

أولاً- تشخيص المعرفة: عملية تشخيص المعرفة تسهم في إيجاد تفكير منظم ومقدرة على الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة والفرق بينهم يمثل حجم الجهود التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار في عمليات إدارية من أجل المعرفة. وعملية التشخيص تسهم في توضيح وتحديد مسميات ومفاهيم تشكل اضطرابات معيقة داخل المؤسسة، وبالتالي تساعد في توحيدها بحيث تصبح جزءاً من ثقافة أفراد المؤسسة. (المطاعني، 2008)

ثانياً- خرسنة المعرفة: لغرض إيجاد وابتكار المعرفة، لا بدّ من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وبين موجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، لذلك يلجأ إلى استخدام خريطة المعرفة في تشخيص المعرفة في المنظمة (العلي، 2006)، وخرائط المعرفة عنصر رئيس للتشارك المعرفي في المؤسسة كنماذج الخرائط المعرفية وكفاءة أشكالها، مثل القصص المؤسسية، الأشكال والرسومات والنماذج غير الرسمية مثل العروض والشرائح، إذ تسمح الخرائط المعرفية بإمكانية التعرف والتشارك بالمعرفة العلنية، وتستخدم الخرائط المعرفية بإمكانية التعرف والتشارك إلى توجيه الموظفين مباشرة

لها، وضغط الوقت لإبصارها، وخلفية الطرف المستفيد منها وقدرته على استيعابها، وعمق الفائدة المتحققة من المعرفة وديمومة الاستفادة منها (الكبيسي، 2005). وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع في تقاسم المعرفة. من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير البيئة المناسبة لذلك، وتهيئة المناخ العام والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد في تقاسم المعرفة. وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجعهم على استخدام معارف غيرهم وتشجعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم، وبناء الثقة بين الجميع مما يسهم في زيادة تقاسم وتوزيع المعرفة. وفي عملية المتابعة أثناء التوزيع قد يكتشف أن المعرفة لا تصل إلى الجميع أو تكون متأخرة، حينها قد يعمل على إعادة النظر بوسائل التوزيع فإما يصر إلى تحديثها أو تغييرها (ملاوي، 2007). بعد عرض عمليات إدارة المعرفة، جدير بالذكر قول إن عمليات إدارة المعرفة كالحلقة؛ بمعنى أنها عمليات تكاملية، فحسن تطبيقها يؤدي إلى نتائج أفضل في المؤسسات التي تعتمد عليها وتطبقها.

الدراسات العربية السابقة:

دراسة (التلواني وآخرون، 2015)، وهدفت إلى تعرف متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، إذ استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتبة إدارة، والإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تم توزيع (286) استبانة وتم استرداد (241) بنسبة استرداد 84.26، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. احتل بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الأولى تلاه بعد القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وقدمت الدراسة عدة توصيات، مثل: عقد سلسلة من ورش العمل والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الجامعات الفلسطينية لخص المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعة الفلسطينية.

دراسة (الزبون، الشيخ، 2015)، وهدفت إلى تعرف واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات،

قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. (العلي، 2006)

سادساً- تشارك المعرفة: تتخذ عملية تشارك المعرفة صوراً متعددة، ويمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورشات التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتسهل من تشاركتها والاستفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا (حسن، 2008).

وجدير بالذكر أن نوعاً من أنواع المعرفة وهي المعرفة الصريحة أو الظاهرة (Explicit) يمكن أن نلمسها في عملية تشارك وتقاسم المعرفة فهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، فيمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي، وتظهر دون غموض وهي تسمى بالمعرفة الرسمية؛ لأنها تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية كما سبق (الكتب، والأدلة، وبحوث المؤتمرات، وإجراءات العمل، والسياسات، وقواعد البيانات والمعرفة وغيرها) ويمكن التعريف بنوع آخر من أنواع المعرفة وهي المعرفة الضمنية (Tacit) ويطلق عليها المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة وتتمثل في: النماذج العقلية، والخبرات، والاعتقادات، والقيم، والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي (معرفة مدمجة) (Internalized) مما يصعب الحصول عليها وترميزها- على الرغم من قيمتها البالغة- لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة، إلا من خلال الاستعلاء والمناقشة والاحتكاك مع صاحب المعرفة (المشمري، 2012). وتم تشبيهها بالجبل الجليدي (Iceberg) فالجزء الظاهر منه يمكن التعبير عنه بالكلمات والأرقام وهو قمة الجبل ويمثل المعرفة الظاهرة؛ أما الجزء الغاطس من الجبل فلا يمكن مشاهدته ويشكل الجزء الأكبر والأهم والذي يجب تحفيزه على تفريغ ما يحمله من خبرات لنقلها إلى الآخرين للاستفادة منها، وهذه هي مسؤولية إدارة المعرفة. (المشمري، الحدراميه، 2012)

سابعاً: توزيع المعرفة: يتم توزيع وتوصيل المعرفة إما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات، أو عن طريق الوسائل الإعلامية المسموعة والمرئية كتقديم محاضرات، عقد ندوات، وتوزيع الأشرطة، أو عن طريق بنوك المعلومات (الإنترنت) ولا بد عند المفاضلة بين وسائل التوزيع والاتصال، مراعاة طبيعة المعرفة نوعاً وكماً، ومدى الحاجة

الدراسة حسب المجالات وحسب الفقرات عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لمتغيري الجامعة والخبرة ولم تظهر فروقاً لمتغير المسمى الوظيفي. والموافقة على القواعد المقترحة بناء على نتائج التحليل العاملي.

الدراسات الأجنبية السابقة:

هدفت دراسة ماكوكا ماس (Machuca-Mass, 2014) تعرف دور القيادة في عملية تطبيق إدارة المعرفة والتعلم خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص (المؤسسات التعليمية، مؤسسات البحث العلمي و الخدمات الاستشارية)، إذ تم توزيع أداة الدراسة على (110) مدراء مشاريع لإدارة المعرفة يعملون في 23 مؤسسة تعمل في الاستشارات والبحث العلمي، في منطقة كاتلونيا في اسبانيا، وقد تم استرجاع (100) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة، كما تبين أن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية والصدق التي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وبالتالي إعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير والابتكار.

في حين هدفت دراسة تادروس وآخرين (Tadros et al, 2013) إلى تعرف مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية في كليات التربية في الجامعات الأردنية العامة، حيث مثلت الدراسة مجتمعاً بلغ (409) عضو هيئة تدريس في كليات التربية، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، في حيث توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مستوى تطوير الموارد البشرية الأكاديمية في الكليات الخاصة بالدراسة كان متوسط المستوى، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين متطلبات إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، في حين أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة يعزز استخدام الموارد البشرية وأن التفاعل بين الثقافة المؤسسية وإدارة المعرفة يؤدي إلى تغيير في هذه الثقافة والذي يؤدي بدوره إلى تطبيق فاعل لجهود تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة دانيس وآخرين (Danish, et al, 2013)، التي قامت للتغلب على الديناميكية المتغيرة للبيئة عن طريق تعرف أثر مشاركة المعرفة وصناعة القرار التشاركي والقيادة التحويلية في الأداء المؤسسي، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم توزيعها على قطاعات متنوعة: الصحة، والتعليم، والاتصالات، والأعمال في لاهور باكستان، أظهرت النتائج أن مشاركة

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إجاباتهم عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة، ولصالح مستوى الخبرة من (5-10)، ولمتغير الرتبة العلمية، ولصالح فئة أستاذ مساعد. في ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاهتمام بالقيادات الجامعية التي تتجه نحو الإصلاح في الممارسات الإدارية والتي توضح الرؤية المستقبلية للجامعة.

دراسة (العنزي والحري، 2015)، التي هدفت إلى تعرف معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وأثر كل من الجنس والتخصص على هذه المعوقات، وقد تكونت عينة الدراسة من (655) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة في جامعتي أم القرى وجامعة تبوك، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من الجامعتين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد تم تطبيق أداة الدراسة والتي تكونت من 40 فقرة، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التقدير لمعوقات إدارة المعرفة البشرية مرتفعة المستوى، وجاءت معوقات إدارة المعرفة الفنية والإدارية متوسطة المستوى، وكانت معوقات إدارة المعرفة الفنية والإدارية متوسطة المستوى، وكانت المعوقات بشكل عام متوسطة المستوى، وتبين عدم وجود فروق في تقديرات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق في تقديرات المستجيبين لمعوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص، وكانت المعوقات أكبر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من التخصصات الأدبية.

دراسة (أبو النادي، 2011)، وهدفت إلى تعرف تقدير حاجة الجامعة الأردنية إلى دوائر مختصة في إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ممارسة إجراءات عمليات إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية كانت بدرجة متوسطة. وكان تقدير حاجة الجامعة الأردنية إلى وجود دوائر مختصة في إدارة المعرفة بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء دوائر مختصة في إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية.

دراسة (أبو النادي، 2009)، التي هدفت إلى تقديم قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: عدم ممارسة أي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية وذلك وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية، وتم بناء (62) إجراء شكلت سبع قواعد، وكانت درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة

منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تمّ اتباع المراحل التالية لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في "درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة".

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الأكاديميين العاملين في الجامعة الأردنية، للعام الدراسي (2014/2015)، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

توزّع مجتمع الدراسة

الإداريين الأكاديميين العاملين في الجامعة الأردنية				
عميد	نائب العميد	مساعد عميد	رئيس قسم	المجموع
24	32	50	87	193

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ تم اختيار الإداريين الأكاديميين العاملين في الجامعة الأردنية، حيث تم توزيع (193) استبانة على أفراد الدراسة (مجتمع الدراسة كاملاً) في أماكن تواجدهم في عملهم، وبعد استرجاع الاستبانات، تم استبعاد (92) استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم اكتمال الاستجابات في الاستبانات، فتمثلت العينة النهائية بـ (101) إدارياً أكاديمياً في الجامعة الأردنية، والتي تمثل ما نسبته (53%) من العينة الرئيسة للإداريين، والجدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (2)

توزّع عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الإداريون الأكاديميون
14.8	15	عميد	
17.8	18	نائب عميد	
21.8	22	مساعد عميد	
45.6	46	رئيس قسم	
100.0	101	المجموع	

المعرفة و صناعة القرار ترتبطان بشدة بأثرهما في الأداء المؤسسي، إذ كانت التوصيات ضرورة دمج المشاركة في المعرفة والتشاركية في صناعة القرار في المؤسسات؛ فتعتبر نظرة قادة المؤسسات الذين يتعاملون مع موظفيهم على أنهم (رأس مال معرفي) عنصراً من عناصر نجاح المؤسسات.

وقام فولود وآخرون (Fullwood, et al, 2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن عن اتجاهات الأكاديميين في جامعات المملكة المتحدة في تبادل المعرفة ووجهات نظرهم بخصوص بعض العوامل التي تؤثر في أنشطة تبادل المعرفة. وتم تطبيق الدراسة على (230) أكاديمياً في (11) جامعة، وتم استخدام استبانة لجمع وجهات نظرهم في تبادل المعرفة والعوامل ذات الصلة، مثل المكافآت والجمعيات المتوقعة، والمساهمة المتوقعة، والمعتقدات المعيارية عن تبادل المعرفة، والقيادة والهيكلة، والمنهجية، والانتماء إلى المؤسسة، الانتماء للأنظمة، وتكنولوجيا المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات الأكاديميين نحو تبادل المعرفة ايجابية فيما يتعلق باعتبارهم أن تبادل المعرفة يحسن ويوسع علاقاتهم مع زملائهم، كما يوفر فرصاً للترقية الداخلية والتعيينات الخارجية. أما فيما يتعلق بالهيكلة والمنهجية وتكنولوجيا المعلومات في تبادل المعرفة، فكانت اتجاهاتهم محايدة نسبياً، كما أن لديهم مستوى منخفضاً من الانتماء للجامعة، وتصورات على مستوى عالٍ من الاستقلالية، والانتماء للأنظمة.

دراسة زوين وآخرين (Zwain et al, 2012)، وهدفت إلى تعرّف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الأكاديمي وتم تطبيق أداة الدراسة على المعاهد العراقية وقد أظهرت النتائج أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة ضمن الدراسة كان لها أثر في الأداء الأكاديمي والعمليات هي تمثيل المعرفة و اكتساب المعرفة وتخزينها وتشاركها وتطبيقها.

أما عن موقع هذه الدراسة بين الدراسات السابقة؛ فقد اشتركت في تناولها لمتغيري إدارة المعرفة واتخاذ القرار مع الدراسات السابقة كما في دراسة (Danish, et al, 2013)، أما الدراسات السابقة (حسن، 2008)، و(أبو النادي، 2009)، و(أبو النادي، 2011)، و(Zwain, ets. 2012) و(الزبون، الشيخ، 2015) و(Fullwood, et al, 2013) فقد اشتركت معها في تناولها لإدارة المعرفة وعملياتها، وتميّزت الدراسة عن الدراسات آفة الذكر بأن تعاملت مع المتغيرين الأساسيين معاً، وبشكل تفاعلي لمعرفة أثر ذلك في اتخاذ القرار المبني على إدارة المعرفة.

الطريقة والإجراءات الدراسة

أداة الدراسة

تم تبني الإستبانة التي اعتمدت في دراسة أبو النادي (2009) والتي تشتمل على فقرات تمثل إجراءات مؤدية إلى عمليات إدارة المعرفة، بعد إضافة فقرتين وهما فقرة رقم (63) تعرف واقع الأفراد من حيث مؤهلاتهم أو مقدراتهم التعليمية، وفقرة رقم (64) استخدام المسؤولين أصحاب القرار التطبيقات مثل الجداول الإلكترونية لتنظيم البيانات الخاصة بأعمالهم لتساعدهم في اتخاذ قراراتهم.

مفتاح تصحيح أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات التي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والفقرات المكوّنة لكل محور، وقد تمت مراعاة أن يندرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة كما يأتي:

معدومة	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
1	2	3	4	5

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (3.68 - فما فوق: مرتفع)، (2.34-3.67: متوسط)، (2.33- فما دون: منخفض). وفقاً للمعادلة الآتية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$1.33 = 4 = (1-5) \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1$

ويكون المستوى المتوسط من $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من $5.00 - 3.68$

صدق أداة الدراسة (صدق المحتوى)

تم عرض المقياس على (8 محكمين) من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة في الجامعة الأردنية وقسم العلوم التربوية في جامعة البترا، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف بعض الفقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، وتم حذف بعض

الفقرات لعدم مناسبتها لأغراض الدراسة وعدم مناسبة بعضها للبعد الذي تنتمي إليه، وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من سبعة أبعاد رئيسية، وهي (تشخيص المعرفة، خرطنة المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة، وتوزيع المعرفة)، واعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقياس في فقراتها، وقد عبر المحكمين عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

ثبات الأداة

للتعرف إلى إتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، تم استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ) وبين الجدول (3) نتائج الاختبار.

الجدول (3)

معاملات الثبات المحسوبة
بطريقة الاتساق الداخلي لمجالات الأداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	تشخيص المعرفة	0.87
2	خرطنة المعرفة	0.92
3	اكتساب المعرفة	0.88
4	تخزين المعرفة	0.86
5	توليد المعرفة	0.94
6	تشارك المعرفة	0.94
7	توزيع المعرفة	0.95
*	الكلية	0.96

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، كالاتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.

- استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة.

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين

التثنائي Two Ways ANCOVA.

فكانت درجة الاعتماد على إدارة المعرفة حسب المجالات في اتخاذ القرار كما يلي: أعلى متوسط حسابي فقد كان لمجال تشارك المعرفة إذ كان (3.74) وبانحراف معياري (.75) وأدنى متوسط حسابي فكان لمجال خرطنة المعرفة (3.43) وبانحراف معياري (.76). والجدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

نتائج الدراسة: نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التابعة لكل مجال.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات عينة الدراسة على مجالاتها مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تشارك المعرفة	3.74	0.75	1	مرتفع
7	توزيع المعرفة	3.69	0.82	2	مرتفع
4	تخزين المعرفة	3.67	0.59	3	متوسط
5	توليد المعرفة	3.67	0.66	3	متوسط
1	تشخيص المعرفة	3.66	0.57	5	متوسط
3	اكتساب المعرفة	3.66	0.62	5	متوسط
2	خرطنة المعرفة	3.43	0.76	7	متوسط
الكلية	الكلية	3.66	0.60		متوسط

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشخيص المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الاعتماد على الخبرات الداخلية في الجامعة في اتخاذ القرار.	3.97	0.52	1	مرتفع
4	تعرف أماكن وجود المعرفة.	3.95	0.83	2	مرتفع
2	تحديد المعارف اللازمة عن الممارسات الجديدة في العمل وقت اتخاذ القرار.	3.88	0.67	3	مرتفع
5	تعرف الأشخاص الحاملين للمعرفة للمساعدة في اتخاذ القرار.	3.80	0.89	4	مرتفع
9	توضيح وتحديد المسميات والمفاهيم في الجامعة.	3.77	0.75	5	مرتفع
6	سد فجوة المعرفة من خلال المعرفة الابتكارية.	3.56	0.77	6	متوسط
3	الاعتماد على خرائط معرفية تسمح بإمكانية التشارك بالمعرفة.	3.42	0.91	7	متوسط
7	الاعتماد على نتائج تطبيق النماذج لمعرفة لبيئة الجامعة.	3.35	0.96	8	متوسط
8	استخدام الخرائط لتوضيح العلاقات داخل الجامعة.	3.22	0.97	9	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.66	0.57		متوسط

الأول: تشخيص المعرفة، كانت فقرة رقم 1: (الاعتماد على الخبرات الداخلية في الجامعة في اتخاذ القرار)، ذات أكبر

أما بالنسبة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال فتم استخراجها، وفقاً لكل مجال، فالمجال

رقم (12) الاهتمام بثقافة التقاسم في المعرفة (بين من يملكها ومن يحتاجها أثناء العمل) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.84). أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (10) وهي (تحديد رؤية جماعية عن خريطة المعرفة في الجامعة) حيث بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.90). والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال خريطة المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

متوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.52). بينما الفقرة رقم (8) في نفس المجال وهي: (استخدام الخرائط لتوضيح العلاقات داخل الجامعة) كانت بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.22) وانحراف معياري (0.97) والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات التابعة للمجال الأول: تشخيص المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً. أما فقرات المجال الثاني: خريطة المعرفة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها؛ فكانت الفقرة

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال خريطة المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	الاهتمام بثقافة التقاسم في المعرفة (بين من يملكها ومن يحتاجها أثناء العمل)	3.67	0.84	1	متوسط
11	استرجاع المعرفة المطلوبة باستخدام الذاكرة التتظيمية.	3.52	0.74	2	متوسط
13	اعتماد مخططات ونماذج ورسومات دلالية لخريطة المعرفة.	3.41	1.01	3	متوسط
15	الاعتماد على خرائط معدة مسبقاً حددت فيها أماكن المعرفة ومستودعاتها	3.41	1.02	3	متوسط
14	اعتماد خرائط معرفية تبين من هم أطراف العمليات	3.39	0.98	5	متوسط
16	الاعتماد على بدائل خارجية (استشارات) أو بدائل داخلية (الاستخدام أو الإعداد)	3.38	1.00	6	متوسط
10	تحديد رؤية جماعية عن خريطة المعرفة في الجامعة.	3.25	0.90	7	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.43	0.76		متوسط

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال اكتساب المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
19	الاطلاع على ممارسات المؤسسات (التبادل المعرفي)	3.91	0.69	1	مرتفع
18	استخدام الأدوات التكنولوجية وحضور مؤتمرات فيديوية.	3.84	0.70	2	مرتفع
17	الاعتماد على مصادر داخلية كالمؤتمرات والندوات والحوارات بين الأفراد.	3.69	0.86	3	رتفع
22	تحديد القيمة المضافة على الخبرة والأعمال والمعرفة.	3.63	0.87	4	متوسط
20	استقطاب عاملين جدد.	3.56	0.78	5	متوسط
21	إعادة استعمال المعرفة/ تكرار إعادة العمليات.	3.50	0.81	6	متوسط
23	العمل على استنباط المعرفة الضمنية قدر المستطاع؛ لأنها لا تنقل كاملة.	3.47	0.97	7	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.66	0.62		متوسط

رقم (19) وهي: (الاطلاع على ممارسات المؤسسات (التبادل المعرفي) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف

أما فقرات المجال الثالث: اكتساب المعرفة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها؛ فكانت الفقرة

(36) وهي: (تبني أسلوب العمل الجماعي في الجامعة) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.67)، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (43) وهي: (استخدام البحوث، والخرائط ووسائل التكنولوجيا المتعددة) فقد بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.75). والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال توليد المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

وأعلى متوسط حسابي ل فقرات المجال السادس (تشارك المعرفة) كان للفقرة التي تحمل رقم (46) وهي: (استخدام الأدوات التكنولوجية ومنها (البريد الالكتروني) الانترنت) إذ بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.71) أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (50) وهي: (تجسير النشاطات مع المجموعات وتوثيقها) إذ بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.88). والجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تشارك المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

معياري (0.69)، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (23) وهي: (العمل على استنباط المعرفة الضمنية قدر المستطاع؛ لأنها لا تنقل كاملة) حيث بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.97) والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال اكتساب المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

أما فقرات المجال الرابع: تخزين المعرفة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها؛ فكانت الفقرة رقم (24) وهي: (الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، بنك معلومات....) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.71)، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (23) وهي: (مراجعة استراتيجية الأرشفة) حيث بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.85) والجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تخزين المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

أما فقرات المجال الخامس (توليد المعرفة) فقد تم استخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية؛ فكانت الفقرة رقم

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال تخزين المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، بنك معلومات....)	3.89	0.71	1	مرتفع
27	توثيق تجارب وخبرات المؤسسة	3.78	0.81	2	مرتفع
26	الاعتماد على الذاكرة التنظيمية (المستودع المعرفي/ أرشيف/قواعد بيانات)	3.76	0.69	3	مرتفع
28	استرجاع المعرفة/ المعلومات من مستودع المعرفة في المؤسسة (الذاكرة التنظيمية)	3.75	0.91	4	مرتفع
25	الاعتماد على المعرفة الضمنية لدى الأفراد.	3.68	0.85	5	مرتفع
30	توثيق قواعد العمل	3.56	0.79	6	متوسط
29	مراجعة استراتيجية الأرشفة	3.28	0.85		متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.67	0.59		متوسط

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
36	تبنى أسلوب العمل الجماعي في الجامعة	3.88	0.67	1	مرتفع
40	الاعتماد على مصادر داخلية وخارجية.	3.85	0.71	2	مرتفع
39	الاعتماد على التفاعل الاجتماعي وتبادل الخبرات في الجامعة.	3.80	0.80	3	مرتفع
41	رعاية الجامعة للمجهودات الفكرية المؤدية إلى الإبداعية.	3.79	0.97	4	مرتفع
37	تشجيع التنوع الفكري داخل الجامعة	3.75	0.90	5	مرتفع
42	تسليم الأفراد مهام تتطلب نوعاً من التحدي المعرفي (إثارة التفكير).	3.73	1.06	6	مرتفع
38	استخدام آليات كالعصف الذهني وتطوير وسائل مختلفة.	3.70	0.78	7	مرتفع
34	الاستفادة من المناخ المؤسسي.	3.68	0.79	8	مرتفع
35	التحفيز المعنوي والمادي للأفراد	3.64	0.90	9	متوسط
33	السماح بالتعرف على الممارسات الأفضل التي تعمل بها المنظمات المنافسة.	3.60	0.85	10	متوسط
32	العمل على استقطاب الخبراء لغايات التشاور واتخاذ القرارات.	3.52	1.00	11	متوسط
31	تقديم الحوافز للأفراد	3.49	0.93	12	متوسط
44	تخزين المعرفة في الذاكرة واستخدامها في حل مشكلات.	3.49	0.84	13	متوسط
43	استخدام البحوث، والخرائط ووسائل التكنولوجيا المتعددة.	3.43	0.75	14	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.67	0.66		متوسط

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تشارك المعرفة مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
46	استخدام الأدوات التكنولوجية ومنها (البريد الإلكتروني) الانترنت	4.11	0.71	1	مرتفع
51	العمل ضمن (فريق العمل) لتشبيك الأدمغة.	3.86	1.17	2	مرتفع
52	تغيير خليط الأفراد/ المجموعات لإضافة مزيد من التأثيرات الفكرية/ المعرفية.	3.83	1.19	3	مرتفع
49	مشاركة الأفراد في إعداد الأهداف الخاصة بالعمل ضمن الجامعة.	3.81	0.83	4	مرتفع
48	إيجاد مناخ ديمقراطي تتاح فيه الفرص لطرح الأفكار والمعارف.	3.68	0.95	5	مرتفع
47	تفعيل جلسات العصف الذهني والحوارات وعقد الدورات، واللقاءات.	3.65	0.88	6	متوسط
45	إشاعة مفهوم ثقافة المشاركة في المعرفة والمعلومات.	3.64	0.82	7	متوسط
54	تنفيذ بعض أشكال النسخ الداخلي للأفكار.	3.62	0.97	8	متوسط
53	استخدام أساليب التقويم الذاتية والعصف الذهني الإلكتروني	3.60	0.87	9	متوسط
50	تجسير النشاطات مع المجموعات وتوثيقها.	3.53	0.88		متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.74	0.75		مرتفع

وهي: (إعادة النظر بوسائل التوزيع لتحديثها أو تغييرها) فقد بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.99). والجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توزيع المعرفة مرتبة ترتيبياً تنازلياً.

أما فقرات المجال السابع (توزيع المعرفة) فقد تم استخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية؛ فكانت الفقرة رقم (57) وهي: (مراعاة طبيعة المعرفة المراد توزيعها على الأفراد كماً ونوعاً) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.81)، أما أدنى متوسط حسابي فكانت للفقرة رقم (62)

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توزيع المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
57	مراعاة طبيعة المعرفة المراد توزيعها على الأفراد كماً ونوعاً.	3.99	0.81	1	مرتفع
63	تعرف واقع الأفراد من حيث مؤهلاتهم أو مقدراتهم التعليمية.	3.91	1.04	2	مرتفع
55	اشترك المسؤولون عن اتخاذ القرار في تقييم أفضل البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.85	0.94	3	مرتفع
56	استخدام الوسائل المقررة (كتب، ودوريات، بريد الكتروني، ووسائل مسموعة ومرئية).	3.84	0.98	4	مرتفع
59	التأكد من التوزيع بشكل صحيح والتسليم بالوقت المطلوب.	3.80	1.00	5	مرتفع
58	تشجيع الجامعة الأفراد على زيادة مقدراتهم ومهاراتهم ليتم التوزيع بشكل صحيح وفعال.	3.73	1.00	6	مرتفع
60	تشكيل لجنة للمستخدمين في الجامعة	3.62	1.08	7	متوسط
64	استخدام المسؤولين أصحاب القرار التطبيقات مثل الجداول الالكترونية لتنظيم البيانات الخاصة بأعمالهم لتساعدهم في اتخاذ قراراتهم.	3.54	1.02	8	متوسط
61	إعداد إحصائيات لاستخدام التكنولوجيا	3.37	1.11	9	متوسط
62	إعادة النظر بوسائل التوزيع لتحديثها أو تغييرها.	3.28	0.99	10	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	3.69	0.82		مرتفع

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لا اعتماد الإداريين الأكاديميين على إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم وفقاً لمتغيري الخبرة والوظيفة (وبناء على مستويات كل متغير)

الخبرة	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-1 سنوات	عميد	2	2.23	0.01
	نائب عميد	6	3.37	0.73
	مساعد عميد	9	3.72	0.31
	رئيس قسم	27	3.30	0.67
	الكلية	44	3.35	0.66
6-12 سنة	عميد	5	4.02	0.11
	نائب عميد	6	4.16	0.20
	مساعد عميد	9	3.91	0.34
	رئيس قسم	12	3.65	0.32
	الكلية	32	3.88	0.34
13- فما فوق	عميد	8	4.32	0.54
	نائب عميد	6	3.60	0.29
	مساعد عميد	4	3.70	0.20
	رئيس قسم	7	3.85	0.48
	الكلية	25	3.92	0.50
الكلية	عميد	15	3.94	0.81
	نائب عميد	18	3.71	0.56
	مساعد عميد	22	3.79	0.31
	رئيس قسم	46	3.47	0.60
	الكلية	101	3.66	0.60

لمجال تشارك المعرفة حيث كان (3.74) وبانحراف معياري (0.75). وقد يعطي ذلك مؤشراً إلى وجود ثقافة المشاركة في المعرفة والمعلومات عدا عن توفير مناخ ديمقراطي يشجع على طرح الأفكار وتبادلها، وتتطابق هذه النتيجة مع ما جاء في الأدب النظري، إذ اتفقت النتائج مع نتائج دراسة (Zwain, 2012) على أثر التشارك المعرفي في الأداء الأكاديمي وكذلك دراسة (Danish, 2013) ودراسة (Tadros et al, 2013).

أما أدنى متوسط حسابي فكان لمجال خرطنة المعرفة (3.43) وبانحراف معياري (0.76) على الرغم من أن خرطنة المعرفة وخرائط المعرفة تعتبر عنصراً رئيساً للتشارك المعرفي في المؤسسة كنماذج الخرائط المعرفية وكافة أشكالها، مثل القصص المؤسسية، الأشكال والرسومات والنماذج غير الرسمية مثل العروض والشرائح، إذ تسمح الخرائط المعرفية بإمكانية التعرف والتشارك بالمعرفة العنصرية، إلا أن تدني درجة الاعتماد عليها من قبل أفراد العينة فقد يرجع إلى عدم استخدامهم الوسائل التي تُنفذ عن طريقها إجراءات عملية خرطنة المعرفة فقد يعتمدون على وسائل شفوية لا على ما سبق من وسائل، إذ اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (التلواني وآخرون، 2015).

وأما على صعيد الفقرات المنتمية لكل مجال، فالمجال الأول: تشخيص المعرفة، كانت فقرة رقم 1: (الاعتماد على الخبرات الداخلية في الجامعة في اتخاذ القرار)، ذات أكبر متوسط حسابي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.52). وقد يرجع ذلك إلى اعتماد أفراد العينة على تعليمات الإدارة العليا في الجامعة، وهذا ما اتفق مع نتائج دراسة (أبو النادي، 2011)، بينما الفقرة رقم (8) في نفس المجال وهي: (استخدام الخرائط لتوضيح العلاقات داخل الجامعة) كانت بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.22) وبانحراف معياري (0.97)، وتشابه هذه النتيجة المعوقات الواردة في دراسة (العنزي، والحري، 2015).

وأما فقرات المجال الثاني: خرطنة المعرفة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها؛ فكانت الفقرة رقم (12) الاهتمام بثقافة التقاسم في المعرفة (بين من يملكها ومن يحتاجها أثناء العمل) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري (0.84) وقد يدل ذلك على الثقافة المؤسسية المبنية على التشاركية لدى جميع العاملين في الجامعة الأردنية، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Tadros et al, 2013). أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (10) وهي (تحديد رؤية جماعية عن خريطة المعرفة في الجامعة) إذ بلغ (3.25) وبانحراف معياري (0.90) وقد يدل أيضاً على عدم

فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة دلالة الفروق بين المستويات التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولمتغير الخبرة. ويظهر الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق وفقاً لمتغيري الوظيفة والخبرة كل على حدة، فلم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي أما متغير الخبرة فقد ظهرت فيه فروق ذات دلالة إحصائية، ويظهر ذلك في الجدول (12).

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق وفقاً لمتغيري الوظيفة والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الوظيفة	1.05	3	0.35	1.21	0.310
الخبرة	5.34	2	2.67	9.27	0.000
الخطأ	27.37	95	0.29		
الكلي	35.90	100			

أما بالنسبة للتفاعل بين المتغيرين (المسمى الوظيفي والخبرة) فقد أظهرت نتائج تحليل التباين الثنائي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية. ويظهر الجدول (13) هذه الفروق في التفاعل بين المتغيرين.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين

لدلالة الفروق في وفقاً لمتغيري الوظيفة والخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الوظيفة	0.65	3	0.22	0.90	0.442
الخبرة	8.08	2	4.04	16.88	0.000
الوظيفة * الخبرة	6.07	6	1.01	4.22	0.001
الخطأ	21.31	89	0.24		
الكلي	35.90	100			

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما درجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة؟ على صعيد مجالات الدراسة كان أعلى متوسط حسابي

الأدوات التكنولوجية ومنها (البريد الإلكتروني) الانترنت) إذ بلغ (4.11) وبنحرف معياري (0.71). وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Follwood et al, 2013) أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (50) وهي: (تجسير النشاطات مع المجموعات وتوثيقها) إذ بلغ (3.53) وبنحرف معياري (0.88). وقد يرجع ذلك إلى خصوصية كل قسم من أقسام الجامعة من حيث المهام والتخصصات؛ مما يؤدي إلى محدودية التشارك فيما بينها، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Machuca-Mass, 2014).

وأما فقرات المجال السابع (توزيع المعرفة) فقد تم استخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية؛ فكانت الفقرة رقم (57) وهي: (مراعاة طبيعة المعرفة المراد توزيعها على الأفراد كماً ونوعاً) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.99) وبنحرف معياري (0.81)، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (62) وهي: (إعادة النظر بوسائل التوزيع لتحديثها أو تغييرها) فقد بلغ (3.28) وبنحرف معياري (0.99). وقد يرجع ذلك إلى استخدام أفراد العينة الوسائل المتاحة والأكثر يسراً والأكثر مباشرة، وهذا ما دعت له دراسة (أبو النادي، 2011).

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نصه: هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة اعتماد الإداريين الأكاديميين في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية حسب متغيرات مختارة تعزى لمتغيري (المسمى الوظيفي، والخبرة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وهذا يدل على اتفاق في وجهات النظر ما بين أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي لهم على أن الإداريين الأكاديميين يعتمدون في الجامعة الأردنية على قواعد إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتهم الإدارية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة؛ فمن حيث الوظيفة قد يرجع ذلك إلى أن أفراد العينة يعملون تحت مظلة واحدة وضمن بيئة عمل واحدة مما يعكس درجة في التناغم بالعمل وفق سياسات معلومة ورؤى واحدة تعزز من استخدام إدارة المعرفة؛ ولكن يبدو أن استفادتهم وتعرضهم للخبرة قد أدى إلى وجود فروق في هذا الجانب كما أظهرت النتائج أن هناك تفاعلاً ذو دلالة إحصائية يُعزى لاختلاف متغيري المسمى الوظيفي والخبرة؛ وقد يُعزى ذلك لتعرض مجتمع الدراسة للتجارب ذات الطبيعة الواحدة في اتخاذ القرار وربطه بإدارة المعرفة.

التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى

اعتماد أفراد العينة على ذلك النوع من الوسائل في تحديد المعرفة بغية تشاركتها لاحقاً؛ فقد يكون اعتمادهم على الجانب الشفوي والكتابي لكن ليس على الخرائط والنماذج الذهنية.

وأما فقرات المجال الثالث: اكتساب المعرفة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها؛ فكانت الفقرة رقم (19) وهي: (الاطلاع على ممارسات المؤسسات (التبادل المعرفي) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وبنحرف معياري (0.69)، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (23) وهي: (العمل على استنباط المعرفة الضمنية قدر المستطاع؛ لأنها لا تنقل كاملة) حيث بلغ (3.47) وبنحرف معياري (0.97). وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الحصول عليها فهي ملتصقة بالعقول وكما ذكر في الأدب فهي غالباً ما تكون ذات طابع شخصي (معرفة مَدَوَّنة) (Internalized) مما يصعب الحصول عليها وترميزها-على الرغم من قيمتها البالغة-لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة، إلا من خلال الاستعلام والمناقشة والاحتكاك مع صاحب المعرفة (الهمشري، 2012).

وأما فقرات المجال الرابع: تخزين المعرفة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها؛ فكانت الفقرة رقم (24) وهي: (الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، بنك معلومات....) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89) وبنحرف معياري (0.71)، وقد يدل ذلك على الاعتماد الكبير لأفراد العينة على الجانب التكنولوجي في تخزين المعرفة والتي قد تساعدهم في اتخاذ القرار. أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (23) وهي: (مراجعة استراتيجية الأرشفة) حيث بلغ (3.28) وبنحرف معياري (0.85). وقد يدل ذلك على ظهور مستجدات في شأن اتخاذ القرار الإداري والتي قد تحمل متغيرات لا تستدعي اللجوء إلى الأرشفة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (التلباني وآخرون، 2015).

وأما فقرات المجال الخامس (توليد المعرفة) فقد تم استخراج متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية؛ فكانت الفقرة رقم (36) وهي: (تبني أسلوب العمل الجماعي في الجامعة) ذات أعلى متوسط حسابي بلغ (3.88) وبنحرف معياري (0.67)، أما أدنى متوسط حسابي فكان للفقرة رقم (43) وهي: (استخدام البحوث، والخرائط والوسائل التكنولوجية المتعددة) فقد بلغ (3.43) وبنحرف معياري (0.75). وقد يرجع ذلك لانخفاض درجة اعتمادهم على هذا النوع من الوسائل المؤدية إلى توليد المعرفة بهدف تشاركتها واستخدامها، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Machuca-Mass, 2014).

وأعلى متوسط حسابي لفقرات المجال السادس (تشارك المعرفة) كان للفقرة التي تحمل رقم (46) وهي: (استخدام

التوصيات الآتية:

- على اتخاذ القرارات.
- 4- إجراء العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع اختيار متغيرات ديموغرافية أخرى.
- 5- تعميم نتائج هذه الدراسة على الجامعات الأردنية؛ لما لها من فائدة في اتخاذ القرارات الإدارية اعتماداً على قواعد إدارة المعرفة.

- 1- رفع مستوى تشخيص المعرفة واكتساب المعرفة وخرطنة المعرفة وزيادة الوعي بخصوصهم لإيصالها إلى مستوى مرتفع في الجامعة الأردنية.
- 2- إخضاع الإداريين الأكاديميين إلى دورات تدريبية خاصة بإدارة المعرفة.
- 3- المشاركة في المحافل المحلية والعربية والعالمية والتي تختص في إدارة المعرفة وأهميتها في الجامعات الأردنية وأثرها

المصادر والمراجع

- العنزي، سعود، الحربي، نيفين. (2015). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي، عامر. (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كراسنة، عبد الفتاح، الخلي، سمية. (2009). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، عدد 3، 2009.
- المطاعني، علي بن حمد بن علي. (2008). بناء نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الملكوي، إبراهيم الخلوف. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود، نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الهمشري، عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر.

المراجع الأجنبية

- Danish, R. Munir, Y. Nazir, S. Abbasi, H. Hunbal, H. (2013). Effect of Knowledge Sharing, Participative Decision Making and Transformational Leadership on Organizational Performance, University of the Punjab, Lahore, Pakistan, World Applied Sciences Journal, 24, (10): 1339-1347, 2013.
- Fullwood, R. Rowley, J. and Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK Universities. Journal of Knowledge Management, 17, (1): 123-136
- Mas-Machuca, M. 2014. The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. Journal of Educational Leadership and Management, 2(1):97-116.
- Moss, G. Kubacki, K. Hersh, M. Gunn, R. (2007). Knowledge Management in Higher Education: A Comparison of Individualistic and Collectivist Cultures. European Journal of Education, 42. (3).
- Noman, M., Aziz, Abd. (2011). Multimedia University, Malaysia Decision Making Framework Support BY

- أبو النادي، مرام فؤاد. (2009). قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
- أبو النادي، مرام فؤاد. (2011). تقدير حاجة الجامعة الأردنية إلى دوائر مختصة في إدارة المعرفة، بحث منشور، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية.
- بيزان، حنان صادق، (2010)، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية، العدد 22 يونيو 2010، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا.
- التلباني، نهابة، بدير، رامي، الرقب، محمد. (2014). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
- الحري، رافده. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حسن، منال صبحي عبد الكريم. (2008). استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد، معاينة، عادل سالم. (2009). الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، إربد، شارع الجامعة، الأردن.
- دركر، بيتر. (2001). مجتمع ما بعد الرأسمالية، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الربيعي، سعيد بن حمد. (2008). التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الزبون، محمد، الشيخ، منال. (2015). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 42، عدد 2، 2015.
- الشمري، محمد جبار، الحدراوي، حامد كريم. (2012). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- العلي، عبد الستار وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.

- Academic Human Resources Development in the Colleges of Education in the Jordanian Public Universities, Journal of Engineering Research and Applications, 3, (5):1887-1893.
- Vail, Ed. (2000). Using Models for Knowledge Management, Knowledge Management Review. 3, (1), March/ April, 1-2.
- Zwain, A. Teong, L. Kong, O. Siti N. (2012). Knowledge Management Processes and Academic Performance in Iraqi HEIs: An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, June 2012, 2, (6).
- Management Activities: Journal Of Knowledge Management Practice, 12, (3), Septemper.
- Sajeva, S. (2006). Empowering the potential Of Small and Medium – Sized Enterprises. Challenges to Implementation of Knowledge Management in Small and Medium Sized Enterprises ISSN 1392- 0758 Social Sciences Socialinial Mokslai 2006 Nr.4 (54).
- Tadros, I. H. Abdullrahman, E.J. Read A. A. Kreimeen, R.A. and Alzoubi, K.N. (2013). The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the

The Degree of Accreditation of Academic Administrators in Jordan University on Knowledge Administration Rules in Taking their Administrative Decisions According to Selected Variables

*Maram Abu-Alnadi **

ABSTRACT

The study aims to identify the degree of accreditation of academic administrators in Jordan University on knowledge administration rules in taking their administrative decisions according to selected variables.

The Study population consisted of academic administrators in University of Jordan during the academic year (2014/ 2015). To achieve the study objective, the study tool that is formed of fields that represent the seven rules of knowledge administration was distributed to study sample represented in academic administrators in Jordan University in Amman. The study sample was the study population in full. Results showed that the highest field of study fields was the field of knowledge sharing. It is shown that there were no statistically significant differences in the degree of accreditation of academic administrators in university of Jordan on knowledge administration rules in taking their administrative decisions attributed to difference of job title. It is shown also the statistical significant differences in the degree of accreditation of academic administrators in Jordan University on knowledge administration rules in taking their administrative decisions attributed to experience. There are also statically significant differences due to interactive between variables. The study recommended to accreditation of knowledge operations especially the field of knowledge mapping for being the performer of knowledge sharing as knowledge administration processes are integrated and should be adopted in decision taking.

Keywords: Knowledge Management, Processes of Knowledge Management, Decision Taking.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan. Received on 08/05/2016 and Accepted for Publication on 16/01/2016.