https://jsrhs.rcc.edu.ly/
ISSN: 3078-4611
Vol.3 No.2 (2026), 69- 90
Article history:
Received:02/09/2026
Accepted:02/10/2026
Published:12/10/2026

مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية

JSRHS

أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
دراسة ميدانية على القيادات العليا بالجامعات الليبية

سرور بشير علي الطويل
أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة
https://orcid.org/0009-0007-9409-1773
S.ataweel@eps.misuratau.edu.ly
DOI: https://doi.org/10.36602/jsrhs.2026.3.2.5

Abstract:
This study aimed to examine the impact of knowledge management practices on strategic decision-making in Libyan universities. It did so by analyzing the effects of knowledge management dimensions—namely knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application—on the process of strategic decision-making. The study employed the descriptive-analytical approach. Primary data were collected using a questionnaire distributed to senior leadership positions in Libyan public universities, including university presidents, vice presidents for academic affairs, and general secretaries. The study population consisted of 84 individuals, and 75 valid responses were obtained for statistical analysis.
Data analysis and hypothesis testing were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing multiple linear regression analysis. The results indicated that, overall, the level of availability of knowledge management dimensions in Libyan universities was high. The findings also revealed that the knowledge management dimensions, taken together, had a statistically significant effect on strategic decision-making, explaining 65.9% of the variance in strategic decision-making. Furthermore, the results showed that the knowledge application dimension was the only factor that had a positive and statistically significant independent effect on strategic decision-making, whereas knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, and knowledge sharing did not demonstrate statistically significant independent effects.
Keywords: Knowledge management; knowledge acquisition; knowledge generation; knowledge storage; knowledge sharing; knowledge application; strategic decision-making.

الملخص:
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية، من خلال تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات الأولية باستخدام استبانة وُزعت على القيادات العليا في الجامعات الليبية العامة، والمتمثلة في رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية والكتّاب العامين، حيث بلغ مجتمع الدراسة (84) مفردة، وتم الحصول على (75) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت الدراسة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وغيره من التحليلات الاحصائية، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في الجامعات الليبية بوجه عام، كما أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث فسرت هذه الأبعاد مجتمعة ما نسبته (65.9%) من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما

بينت النتائج أن بُعد تطبيق المعرفة هو البُعد الوحيد الذي كان له أثر موجب ودال إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، في حين لم يظهر كل من اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها أثراً مستقلاً ذي دلالة إحصائية.
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، اتخاذ القرار الاستراتيجي.

1. المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية، انعكست بصورة مباشرة على طبيعة عمل المؤسسات وأساليب إدارتها، وأصبحت المعرفة تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء قدراتها وتحقيق أهدافها والمحافظة على استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر وارتفاع درجة عدم التأكد، فلم تعد المؤسسات تعتمد في نجاحها على الموارد المادية والتقنية فحسب، وإنما أصبح امتلاك المعرفة والقدرة على إنتاجها وتوظيفها وتبادلها والاستفادة منها في الوقت المناسب من أهم محددات الكفاءة والفاعلية المؤسسية، وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة المعرفة باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم المعرفة المتوافرة داخل المؤسسة، وتحويل الخبرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين إلى مورد يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء ودعم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية خاصة في المؤسسات التي تقوم طبيعة عملها بصورة أساسية على إنتاج المعرفة ونقلها وتطويرها، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي والجامعات، فالجامعة لا تمثل مجرد مؤسسة تعليمية تقدم البرامج الأكاديمية، وإنما تعد بيئة معرفية متكاملة تتفاعل فيها مجموعة من المصادر البشرية والتنظيمية والتقنية لإنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها في التعليم والدراسة العلمي وخدمة المجتمع. وتضم الجامعات رصيداً واسعاً من المعارف والخبرات المتراكمة لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين، فضلاً عن البيانات والمعلومات الناتجة عن الأنشطة الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يجعل من إدارة هذا الرصيد المعرفي وتوظيفه بصورة فعالة ضرورة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات والتحديات.

وفي المقابل، تمثل القرارات الاستراتيجية أحد أهم الممارسات الإدارية التي تحدد اتجاه المؤسسة ومستقبلها، نظراً لما ترتبط به من آثار طويلة المدى على موارد المؤسسة وأدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ فالقرارات الاستراتيجية في الجامعات قد تتعلق بتحديد الأولويات المستقبلية، وتطوير البرامج الأكاديمية، وتخصيص الموارد، ودعم الدراسة العلمي، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتبني التقنيات الحديثة، وبناء الشراكات، وتطوير الخدمات الجامعية، والتعامل مع التغيرات في البيئة التعليمية والمجتمعية. ولذلك فإن جودة هذه القرارات لا ترتبط فقط بقدرات متخذي القرار وخبراتهم الشخصية، وإنما تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافر المعرفة والمعلومات الدقيقة والحديثة التي تمكنهم من فهم الواقع وتشخيص المشكلات واستشراف المستقبل والمفاضلة بين البدائل المتاحة.

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية، انطلاقاً من النظر إلى المعرفة بوصفها مورداً استراتيجياً يسهم في تعزيز القدرات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، وإلى القرارات الاستراتيجية باعتبارها من أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر في توجهات الجامعة وتحدد مسارات تطورها ومستقبلها.

2. الدراسات السابقة:

دراسة المريبي (2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي والكشف عن المعوقات التي تؤثر في ذلك وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر مناسباً لها، حيث بلغت عينة الدراسة (43) مفردة من العاملين بالمنظمة قيد الدراسة، وقد تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العينة المستهدفة، حيث تم استخدام الأساليب

الإحصائية التي تناسب الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاء في الحدود المتوسطة، كذلك وجود ضعف في ثقافة المشاركة المعرفية داخل المؤسسة، ويُعد عاملًا حاسمًا في تفسير محدودية مستوى التطبيق، كما تبين ضعف تقنيات المعلومات والاتصالات، وضعف البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة، وأيضاً ضعف في الحوافز، وغياب التوثيق المنهجي لخبرات العاملين، كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط تفسيري واضح بين مستوى التطبيق والمعوقات؛ إذ إن ارتفاع مستوى إدراك المعوقات ترافق مع بقاء مستوى التطبيق في الحدود المتوسطة، مما يشير إلى أن المعوقات تمثل محددات بنيوية تؤثر بصورة مباشرة في فاعلية تطبيق إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي.

دراسة علي (2026) تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الإدارة العامة لمصرف الجمهورية بمدينة طرابلس، ليبيا. وتعالج الدراسة فجوة حرجة تتمثل في معاناة المؤسسات المصرفية من ضعف توظيف المعرفة التنظيمية لدعم الخيارات الاستراتيجية طويلة المدى رغم التحول نحو أساليب الإدارية الحديثة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين الأبعاد الأربعة الرئيسية لإدارة المعرفة (الاكتساب، التخزين، التوزيع، التطبيق) وفعالية القرارات الاستراتيجية. جُمعت البيانات عبر استبانة منظمة وُزعت على عينة مكونة من 155 موظفاً يمثلون مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام، وأظهر التحليل الإحصائي الذي أُجري عبر برنامج (SPSS) باستخدام معامل ألفا كرونباخ للثبات والمتوسطات المرجحة، أن جميع أبعاد إدارة المعرفة حصلت على تقديرات إيجابية تراوحت بين "جيدة" و"ممتازة". وبشكل محدد، حقق بُعد "تخزين المعرفة" أعلى متوسط مرجح بلغ (4.28)، يليه التطبيق، ثم التوزيع والاكتساب. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما دعم فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، ورغم الارتفاع الواضح في الاعتماد على الخبرات الداخلية، أشارت النتائج إلى مستوى متوسط لمشاركة الأطراف الخارجية في عملية صنع القرار. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر، وتطوير بنية تحتية قوية لقواعد البيانات الإلكترونية بمعايير أمنية عالية، وترسيخ ثقافة تبادل المعرفة داخلياً عبر التكنولوجيا التعاونية. وخلصت الدراسة إلى أن الاستخدام الفعال للمعرفة يمثل محركاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل حالة عدم التأكد في القطاع المصرفي الليبي التنافسي.

دراسة Zawbaee, Alkubaisi (2024) هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات الأداء المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة وعمليات صنع القرار، بالإضافة إلى تحديد عناصر ومتغيرات إدارة المعرفة التي تؤثر على صنع القرار، وترتيبها وفقًا لأهميتها، واستبعاد المتغيرات غير المهمة من خلال بناء نموذج إحصائي فعّال، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (100) ملاحظة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض، وتم إجراء التحليل في اتجاهين: الأول وصفي من خلال تطبيق مقياس ليكرت لمعرفة اتجاهات العينة، والثاني تحليلي من خلال بناء نموذج لوجستي ثنائي يتضمن، بالإضافة إلى المتغير التابع، خمسة متغيرات مستقلة ذات تأثير كبير و11 متغيرًا مستقلاً ذات تأثير غير كبير، حيث أن النموذج الذي تم بناؤه لديه القدرة على التصنيف الصحيح بنسبة (91٪) وتم التوصل إلى النتائج التالية: يُمكن للتطبيق السليم لعمليات إدارة المعرفة التنبؤ بمدى جودة وصحة القرارات الإدارية المتخذة داخل المؤسسات بدرجة عالية من الثقة والاعتمادية، ويمتلك الموظفون أدراكاً وتوجهاً إيجابياً قوياً نحو أهمية إدارة المعرفة بجميع أبعادها (مثل اكتساب المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتطبيقها) في دعم وتوجيه اتخاذ القرارات الإدارية، ويُشكل الاعتماد على الحوار والتدريب لاحتفاظ المعرفة، إلى جانب تسخير تكنولوجيا المعلومات لتخزينها، العامل الأكثر تأثيراً وأهمية في دعم عملية اتخاذ القرار الإداري.

دراسة Alghofeli (2022) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة على الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم في جدة، المملكة العربية السعودية، استخدم الدراسة المنهج الكمي، وأُجري التحليل الوصفي باستخدام برنامجي SPSS 21 و AMOS 23، يتكون التصميم من ست متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد. استخدمت الدراسة أداة الاستبيان، حيث قام الباحث بتطوير استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من 316 موظفاً في الإدارة العامة للتعليم في جدة، المملكة العربية السعودية، يتكون الاستبيان من جزأين: يتناول الجزء الأول المتغيرات الأساسية مثل: العمر، والخبرة، ومستوى التوظيف، والمؤهلات العلمية، ومتوسط الدخل، بينما يتناول الجزء الثاني أبعاد إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، واكتساب المعرفة، وتشخيص المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوليد المعرفة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها بممارسات الإدارة الاستراتيجية، ويمكن اختبار صحة وموثوقية القياسات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، ثم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد، وتعتمد الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بما يتناسب مع أغراضها، دون الحاجة إلى مراجعة الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة وممارسات الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة على ممارسات الإدارة الاستراتيجية عند اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وممارسات الإدارة الاستراتيجية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، ولكن اكتساب المعرفة ليس له تأثير كبير على ممارسات الإدارة الاستراتيجية، طُبِّقت الدراسة على الإدارة العامة للتعليم في جدة، بالمملكة العربية السعودية، واقتصر على مدينة جدة فقط، ويمكن تطبيق هذه الأدوات على مؤسسات حكومية أخرى، لا سيما في الإدارات التي تُعنى بتقديم الخدمات للجمهور، ويُعتقد أن إدارة المعرفة ستكون فعّالة إذا طُبِّقت في مؤسسات الخدمات التي تسعى إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لتلبية الاحتياجات المتزايدة للجمهور.

دراسة بن رحمون، مزاهدية (2021) تناولت الدراسة المقترحة أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية. تمثل مجتمع الدراسة: يضم جميع الموظفين في مؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة بولاية بسكرة (الجزائر)، والبالغ عددهم 28 موظفاً يتوزعون على ثلاثة مستويات إدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التشغيلية). استُهدفت عينة مكونة من 25 موظفاً، وُزعت عليهم الاستمارة الاستبانة، وأُسترجع منها 24 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (بنسبة استجابة بلغت 96%)، وكانت أهم نتائج الدراسة: 1–وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليتي خزن وتنظيم المعرفة ونقل ومشاركة المعرفة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة محل الدراسة، 2–عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليتي توليد وتكوين المعرفة وتطبيق المعرفة في عملية اتخاذ القرار، 3–تفسر أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة ما نسبته 26.2% من التباين الحاصل في عملية اتخاذ القرار لدى المؤسسة، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق نموذج الدراسة، 4–أظهر التقييم العام اهتمام الموظفين بتطبيق المعرفة حرصاً على اتخاذ قرارات سليمة، مع الحاجة إلى توجيه متخذي القرار لتعزيز بعدي توليد المعرفة وتطبيقها لإكساب المؤسسة ميزة تنافسية أعلى.

دراسة أحمد، أبوعبدالله (2020) هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهه نظر الموظفين، من مدراء وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات والبالغ عددهم (100) مفردة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثان اعتمد أسلوب المسح الشامل فقام الباحثان بتوزيع (100)، واستردت (87) استمارة صالحة للتحليل، طبقت عليها الدراسة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss، أهم نتائج الدراسة: أظهرت دراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر (32.6%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لخلق المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، فقد بلغت نسبة الأثر (11%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، وأوضحت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية، حيث بلغت نسبة الأثر (7.8%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.

دراسة Sewed (2029) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، باعتبارها منظمات معرفية تسعى بصورة أساسية إلى استثمار رأس المال الفكري لتحقيق متطلبات التنمية الشاملة والمستدامة، ومواجهة مختلف التحديات المعاصرة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، من خلال دراسة استطلاعية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، شملت العاملين بالإدارة العامة للجامعة، وذلك بهدف الكشف عن الفروق في مستويات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة محل الدراسة، ومن ثم محاولة وضع حلول علمية سليمة لمعالجة هذه الفروق. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات اللازمة باستخدام استبانة أُعدت لهذا الغرض، وتحديد عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في عدد من العاملين بالإدارة العامة للجامعة محل الدراسة.

وتوصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها انخفاض مستوى الاستفادة من التقنيات الحديثة المتاحة للجامعة، إلى جانب ضعف إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج ضعف الاهتمام بالدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة في حال وجودها كوحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، من خلال الإشراف والمتابعة على أنشطة هذه الإدارة. كذلك كشفت النتائج عن الإفراط في اتباع أسلوب المركزية، وسيادة البيروقراطية في الإجراءات الإدارية بالجامعة، إلى جانب انتشار احتكار ثقافة المعرفة، الأمر الذي أدى إلى ضعف مستوى التنسيق بين المستويات التنظيمية، سواء على المستوى الرأسي أو الأفقي، في مختلف الإدارات والأقسام والوحدات، كما أظهرت النتائج ندرة الأفراد المتخصصين في مجال إدارة المعرفة، إلى جانب تجاهل بعض الأفكار التي يطرحها العاملون بالجامعة، مما أدى إلى انخفاض مستوى الاستفادة من المعارف والأفكار والخبرات المتاحة داخل الجامعة، رغم الحاجة إليها في تطوير العمل الجامعي.

دراسة الجهنية (2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية، و التعرف إلى الفروق في تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة، وفاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (395) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : 1-إن تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة، و فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات الخدمية في الأردن قد جاءت بدرجة متوسطة، 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية (الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية)، 3-عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)، ووجود فروق تعود لمتغير العمر والمؤهل التعليمي.

3. مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي بيئة متسارعة التغير تتزايد فيها المعلومات وتتعدد مصادر المعرفة، الأمر الذي جعل إدارة المعرفة وتوظيفها من المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي ودعم عملية اتخاذ القرار، وتكتسب إدارة المعرفة أهمية خاصة في الجامعات باعتبارها

مؤسسات تقوم على إنتاج المعرفة وتطويرها ونقلها وتوظيفها، وتمتلك رصيدًا من الخبرات والمعلومات التي يمكن أن تشكل مصدرًا مهمًا لدعم القرارات الإدارية والاستراتيجية.

وتعد القرارات الاستراتيجية من أهم القرارات في المؤسسات الجامعية، لما يترتب عليها من آثار بعيدة المدى في توجه الجامعة وأدائها ومستقبلها، سواء تعلق الأمر بتحديد الأولويات، أو تطوير البرامج الأكاديمية، أو تخصيص الموارد، أو دعم الدراسة العلمي، أو تطوير الهياكل التنظيمية وتبني التقنيات الحديثة. ومن ثم، فإن فاعلية هذه القرارات تتطلب توافر المعرفة والمعلومات المناسبة، والقدرة على الوصول إليها وتحليلها وتوظيفها عند تشخيص المشكلات وتحديد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأكثر ملاءمة.

وتشير بعض الشواهد في البيئة الليبية إلى وجود تحديات تتعلق بقدرة مؤسسات التعليم العالي على إدارة مواردها المعرفية وتوظيفها في دعم العمليات الإدارية وصنع القرار. فقد أشار تقرير مشروع SAHA التابع لشبكة الجامعات المتوسطيةUNIMED ، بمشاركة عدد من الجامعات الليبية، إلى وجود تحديات تتعلق بجمع المعلومات وتخزينها وتبادلها، وضعف بعض نظم إدارة البيانات والتوثيق، بما قد يحد من الاستفادة المؤسسية من المعلومات والمعارف المتاحة، كما تشير دراسة (أحمد وأبوعبدالله، 2020) إلى أن تحسين القرار الإداري في الجامعة يتأثر بقدرة المؤسسة على خلق المعرفة واكتسابها وتوظيفها، بينما تؤكد دراسة (Sewed, 2019) أهمية القنوات المؤسسية التي تحول المعرفة الفردية والمتفرقة إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستخدام، وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج، فإنها لا تقدم إجابة مباشرة عن طبيعة أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الجامعات الليبية، الأمر الذي يبرز فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية، ومدى قدرة ممارسات إدارة المعرفة على توظيف المعلومات والخبرات والمعارف المتاحة داخل الجامعة في دعم القيادات الجامعية عند تشخيص المشكلات، وتحديد البدائل، وتقييمها، واختيار القرارات الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لظروف الجامعة وإمكاناتها.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل في الآتي:

1- ما أثر اكتساب المعرفة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
2- ما أثر توليد المعرفة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
3- ما أثر تخزين المعرفة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
4- ما أثر مشاركة المعرفة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
5- ما أثر تطبيق المعرفة في الجامعات الليبية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

4. أهداف الدراسة:

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

1- التعرف على أثر اكتساب المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية.
2- التعرف على أثر توليد المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية.

3- التعرف على أثر تخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية.

4- التعرف على أثر مشاركة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية.

5- التعرف على أثر تطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات الليبية.

6- تحديد مستوى ممارسة إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الجامعات الليبية.

5. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أحد الموارد الاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، ومن أهمية القرارات الاستراتيجية باعتبارها من أكثر القرارات تأثيراً في توجه الجامعات ومستقبلها، ولا سيما في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها مؤسسات التعليم العالي، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين، هما: الأهمية العلمية، والأهمية التطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية

1- الإسهام في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية، من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

2- إبراز إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً استراتيجياً وليس مجرد ممارسة إدارية أو تقنية، وذلك من خلال ربط عمليات إدارة المعرفة بمخرجات إدارية مهمة تتمثل في جودة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- فتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول العلاقة بين إدارة المعرفة ومتغيرات إدارية واستراتيجية أخرى في مؤسسات التعليم العالي الليبية، أو تختبر هذه العلاقة في بيئات جامعية ومؤسسية مختلفة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1- مساعدة القيادات الجامعية في الجامعات الليبية على إدراك أهمية إدارة المعرفة في دعم القرارات الاستراتيجية، وتوفير المعرفة والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية وملاءمة لأهداف الجامعة.

2- الاسهام في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تعزيز الاستفادة من البيانات والمعلومات والخبرات المتراكمة داخل الجامعة، بما يساعد على تقليل الاعتماد على الاجتهادات الفردية والمعلومات غير المكتملة.

3- توجيه الجامعات الليبية نحو تطوير ممارسات إدارة المعرفة، ولا سيما ما يتعلق باكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها، بما يضمن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية قابلة للاستفادة منها في القرارات المستقبلية.

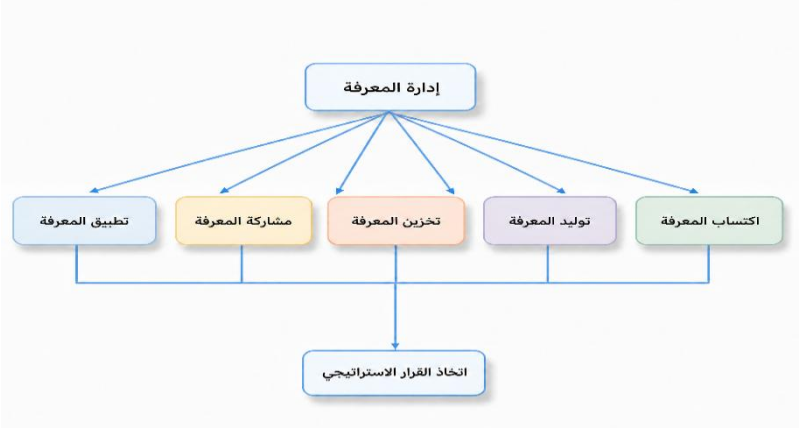
6. مجال الدراسة:

1- المجال الزمني: (من سنة 2025- إلى سنة 2026).

2- المجال الجغرافي: انحصر المجال الجغرافي في الجامعات الليبية.

3- المجال البشري: تمثل في رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية والكتّاب العامون.

7. نموذج الدراسة:



8. إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة تخصص يعزز نهجاً متكاملاً لتحديد واستعادة ومشاركة جميع الأصول المعلوماتية للمؤسسة، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى الخبرات غير المعلنة والمهارات الكامنة لدى الموظفين(Antunes & Pinheiro, 2020) ، ويعرفها Yazdani et al (2020, p20) بأنها "عملية نظامية تهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على جمع المعلومات والمعرفة وتطبيقها في حل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية". ويمكن القول أن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم والمخطط الذي تبذله المنظمة من أجل استثمار رأس مالها الفكري، من خلال عمليات الاكتساب، التوليد، والتخزين، والمشاركة، والتطبيق، بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي.

1.8 نموذج (SECI) لتحويل المعرفة:

يتم تحويل المعرفة وتداولها داخل المؤسسات وفق نموذج يوضح انتقالها بين حالتين أساسيتين: ضمنية (Tacit)، وهي المعرفة الشخصية غير الموثّقة التي يصعب نقلها مباشرة، وصريحة (Explicit)، وهي المعرفة الموثّقة التي يمكن صياغتها وتسجيلها ونقلها بسهولة، ويمثل هذا التحويل سلسلة من العمليات المتداخلة التي تُحوِّل المعرفة من شكل إلى آخر بما يضمن الاستفادة منها في تحسين الأداء واتخاذ القرار، وتتمثل في التالي:

1. المشاركة: من ضمنية إلى ضمنية (عبر التفاعل المباشر).
2. التجسيد: من ضمنية إلى صريحة (عبر التدوين والتوثيق).
3. الدمج: من صريحة إلى صريحة (عبر دمج الوثائق والبيانات).
4. الاستيعاب: من صريحة إلى ضمنية (عبر التعلم من الوثائق وتطبيقها).

يتضح مما سبق إلى أن فعالية إدارة المعرفة لا تتحقق من خلال التركيز على أحد نوعي المعرفة بمعزل عن الآخر، وإنما من خلال بناء بيئة تنظيمية تضمن التكامل المستمر بينهما. وفي هذا السياق، ويُعد نموذج (SECI) من أكثر النماذج شمولاً في تفسير ديناميكية توليد المعرفة، إذ يوضح أن المعرفة ليست مورداً ثابتاً، بل هي عملية مستمرة تنتقل من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي عبر التفاعل الاجتماعي، والتوثيق، والدمج، والتعلم، بما يسهم في إنتاج معرفة جديدة ذات قيمة مضافة للمؤسسة.

وترى الباحثة أن المؤسسات المعاصرة، ولا سيما مؤسسات التعليم الجامعي، مطالبة بتبني آليات فاعلة لاستخلاص المعرفة الضمنية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتوثيق والمشاركة، مع توفير بيئة تنظيمية وتقنية تدعم تبادل المعرفة والتعلم المستمر. ويسهم هذا التكامل في المحافظة على رأس المال المعرفي للمؤسسة، وتعزيز قدرتها على الابتكار، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، ودعم اتخاذ القرارات في ظل بيئة تتسم بالتغير المتسارع.

2.8 عمليات إدارة المعرفة :

تسهم إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي شهدها العقد الحالي، ولم تعد المعرفة مجرد مورد إضافي، بل أصبحت الأصل الاستراتيجي الأهم الذي يحدد قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، تشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارة المعرفة لم تعد تقتصر على الجوانب التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل الأبعاد الثقافية، التنظيمية، والاجتماعية التي تضمن تدفق المعرفة بفعالية بين أفراد المنظمة (Cicek, 2024). وتتمثل عمليات إدارة المعرفة في الآتي:

1. اكتساب المعرفة: يعد اكتساب المعرفة حجر الزاوية في التطور والابتكار لأي مؤسسة، لا سيما الجامعات التي تُعتبر مراكز إشعاع فكري وعلمي. في بيئة تتسم بالتغير المتسارع، يصبح امتلاك القدرة على اكتساب المعارف الجديدة وتحديثها باستمرار أمراً حيوياً للحفاظ على الريادة الأكاديمية والإدارية، ويشمل اكتساب المعرفة في السياق الجامعي مجموعة واسعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى جمع المعلومات، وتطوير المهارات، واستيعاب الخبرات من مصادر متنوعة (López et al., 2026).
2. توليد المعرفة: تعتبر عملية توليد المعرفة نقطة الانطلاق في دورة حياة إدارة المعرفة، وهي العملية التي يتم من خلالها تطوير معارف جديدة أو استبدال المعارف القديمة داخل المنظمة، وشهد مفهوم توليد المعرفة تحولاً جذرياً نحو (التوليد المشترك) الذي يعتمد على التعاون بين الإنسان والآلة. (Falloon & Jones, 2026)
3. تخزين المعرفة: يعد تخزين المعرفة الذاكرة الحية للمؤسسات الأكاديمية، والضمانة الأساسية لمنع فقدان الذاكرة المؤسسي في سياق التعليم العالي، يشير هذا البُعد إلى العمليات والتقنيات المستخدمة للاحتفاظ بالأصول المعرفية –سواء كانت صريحة أو ضمنية– وتنظيمها بطريقة تضمن بقاءها واستدامتها للأجيال القادمة من الباحثين والطلاب. لم يعد التخزين مجرد عملية أرشفة سلبية، بل أصبح نظاماً ديناميكياً يربط بين الماضي والحاضر، ويوفر الأساس الصلب لعمليات توليد المعرفة المستقبلية (UNESCO, 2022)
4. مشاركة المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة من فرد إلى آخر أو من قسم إلى آخر داخل المنظمة، وتعتبر هذه العملية المحرك الأساسي للابتكار، حيث تزداد قيمة المعرفة كلما تمت مشاركتها واستخدامها (Roham & Gomes, 2024).
5. تطبيق المعرفة: يعد تطبيق المعرفة الجسر الذي يربط بين الأصول الفكرية للمؤسسة وبين أدائها الفعلي على أرض الواقع. في بيئة التعليم العالي، لا تُقاس قيمة المعرفة بمدى وفرتها أو جودة تخزينها فحسب، بل بمدى قدرة الجامعة على تحويل هذه المعرفة إلى حلول عملية، وقرارات حكيمة، وابتكارات رائدة، يعني تطبيق المعرفة الاستخدام الفعال والمنظم للمعرفة الصريحة والضمنية المتاحة للجامعة في تنفيذ مهامها الأساسية وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية، يتناول هذا الإطار النظري خمسة مؤشرات جوهرية تعكس كفاءة الجامعة في تفعيل أصولها المعرفية لخدمة أغراضها الأكاديمية والإدارية (Mamilla & Yen, 2026).

9. القرار الاستراتيجي:

تعددت تعريفات القرار الاستراتيجي حيث عرفه النجار (2020، ص136) أنه "القرار الذي يتعلق بالمسائل الحيوية التي تحدد بقاء المنظمة واستمرارها، ويتميز بالشمولية والارتباط بالأهداف الكبرى".

أما الشماع (2021، ص196) فقد عرفه بأنه "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل استراتيجية متاحة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل".

في حين عرفه David. et al (2023, p15) بإنه "عملية صنع القرار الاستراتيجي هي عملية اتخاذ خيارات ذات تأثير كبير تعمل على مواءمة إجراءات المنظمة مع رؤيتها طويلة المدى وبيئتها التنافسية".

1.9 العوامل التي تعزز القرار الاستراتيجي:

يوجد ثلاثة عوامل رئيسية تساعد على تحسين القرار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (Alfadhel, et al., 2025):

أولاً: القيادة التشاركية، لأنها تتيح إشراك الأطراف المختلفة في مناقشة البدائل وتبادل وجهات النظر قبل اتخاذ القرار.

ثانياً: توافر البيانات الملائمة، لأن القرار الفعال يحتاج إلى معلومات ذات صلة ودقيقة ومتاحة في الوقت المناسب، بما يساعد على تقييم البدائل وتقليل عدم التأكد.

ثالثاً: اتساق القرار مع رؤية المؤسسة، أي أن يكون القرار مرتبطاً برسالة الجامعة وأهدافها واتجاهها الاستراتيجي، لا أن يكون قراراً منفصلاً عن التخطيط العام للمؤسسة.

2.9 مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي:

- **تحليل البيانات والمعلومات الاستراتيجية:**

تعد القدرة على تحليل البيانات واستخدامها في عملية صنع القرار الاستراتيجي من أبرز سمات القيادة الجامعية الحديثة، ففي عالم يتسم بالوفرة المعلوماتية، لم يعد جمع البيانات كافياً، بل الأهم هو القدرة على تحويل هذه البيانات إلى رؤى استراتيجية قابلة للتنفيذ، هذا البعد يركز على كيفية دمج تحليل البيانات في صميم العمليات الاستراتيجية للجامعة، لتمكينها من الاستجابة بفعالية للتحديات واغتنام الفرص . (Law, 2025)

- **توليد البدائل الاستراتيجية في القيادة الجامعية:**

في بيئة التعليم العالي المعاصرة، التي تتسم بالتقلب، عدم اليقين، التعقيد، والغموض(VUCA) ، لم يعد كافياً للقيادة الجامعية أن تكتفي بوضع خطة استراتيجية واحدة. بل أصبح من الضروري تبني نهج استباقي يركز على توليد مجموعة واسعة من البدائل الاستراتيجية قبل اتخاذ القرارات الحاسمة، إن القدرة على استكشاف خيارات متعددة، وتقييمها بعناية، واختيار الأنسب منها، تُمكّن الجامعات من تعزيز مرونتها، وقدرتها على التكيف، واستدامتها في مواجهة التحديات المتجددة والفرص الناشئة (El aouri, 2024؛ Efeoglu & Møller, 2025)

- **تقييم البدائل الاستراتيجية في القيادة الجامعية:**

مرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية نقطة محورية في دورة التخطيط الاستراتيجي للجامعات، حيث يتم فيها فحص الخيارات المتعددة التي تم توليدها وتحديد البديل الأمثل الذي يخدم الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة، إن جودة القرارات الاستراتيجية تتوقف بشكل كبير على مدى دقة وشمولية عملية التقييم، والتي يجب أن تستند إلى أسس منهجية ومعايير واضحة لتجنب التحيزات وضمان الموضوعية، في بيئة التعليم العالي المعقدة والمتغيرة، حيث تتنافس الجامعات على الموارد، الطلاب، والسمعة، يصبح التقييم الدقيق للبدائل الاستراتيجية أمراً حيوياً لضمان الاستدامة والتميز (Kola, 2024).

- **اختيار القرار الاستراتيجي في الجامعات:**

إن اختيار القرار الاستراتيجي في الجامعات عملية محورية تضمن استمرارية المؤسسة وتطورها في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة. فالقرارات الاستراتيجية ليست مجرد استجابات تكتيكية للمشكلات اليومية، بل هي توجهات طويلة الأمد تحدد مسار الجامعة ومستقبلها، وتؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم، الدراسة العلمي، خدمة المجتمع، والوضع التنافسي للمؤسسة. تتطلب هذه العملية فهماً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وقدرة على التنبؤ بالمستقبل، ومرونة في التكيف مع المستجدات (Ahmed, 2022).

- **تنفيذ القرار الاستراتيجي في الجامعات:**

يُعد تنفيذ القرار الاستراتيجي مرحلة حاسمة في دورة الإدارة الاستراتيجية، حيث يمثل الجسر الذي يربط بين التخطيط الطموح والنتائج الملموسة. فمهما كانت جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة، فإن قيمتها الحقيقية تكمن في مدى فعاليتها عند التطبيق العملي. في سياق الجامعات، يتطلب تنفيذ القرارات الاستراتيجية تنسيقاً معقداً بين مختلف المكونات التنظيمية، ودعماً من الأنظمة الإدارية، وتوزيعاً فعالاً للمسؤوليات والموارد، بالإضافة إلى آليات دقيقة للتوثيق والمتابعة الدورية (Madi & Al-Sweiti, 2024).

10. منهجية وإجراءات الدراسة:

اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناول أحداث وظواهر وممارسات متاحة للدراسة والقياس كما هي، ويستطيع الباحث التعامل معها ووصفها وتحليلها، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على الكتب المتخصصة لفهم النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على القيادات العليا بالجامعات الليبية لجمع آرائهم وتقييم رؤيتهم وتجاربهم فيما يتعلق بإدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS وتم استخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى نتائج وتوصيات موثوقة ومدروسة تسهم في تطوير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

1.10 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات العليا بالجامعات الليبية العامة المعتمدة من الوزارة بحسب تصنيف UNIRANKS وعددها (28) جامعة، وكانت العينة مسح شامل لعدد (84) من رؤساء الجامعات ووكلاء الشؤون العلمية والكتّاب العامون بالجامعات كان منها (9) مفقودة.

2.10 قياس المتغيرات:

يوضح قياس متغيرات الدراسة الأسئلة المستخدمة لقياس كل متغير من متغيراته، حيث تم تصميم استبانة الكترونية تتضمن كل متغيرات الدراسة لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال (56) فقرة واستناداً إلى الدراسات السابقة لقياس المتغيرات، حيث استخدم لقياس متغيرات الدراسة الاطلاع على دراسة (علي، 2026) ودراسة (Alfadhel, et al., 2025) بعد تعديلهما لمواءمة البيئة المحلية، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert – Scale) ` ذو المستويات الخمس (موافق بشدة – موافق – محايد –غير موافق – غير موافق بشدة) باعتباره أنسب المقاييس الخاصة بقياس الاتجاهات.

3.10 ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ماهي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وقد تحقق الباحثتين من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1).

م	العبـــــــــــارة	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	إدارة المعرفة	30	.878

جدول رقم (1) معامل الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة.

2	اتخاذ القرار الاستراتيجي	26	.819
	الأبعاد ككل	56	.907

يتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات لأبعاد أداة الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لبُعد إدارة المعرفة (0.878)، بينما بلغ لبُعد اتخاذ القرار الاستراتيجي (0.819)، في حين بلغ معامل الثبات للأبعاد ككل (0.907). وتشير هذه القيم إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، إذ تجاوزت جميع معاملات ألفا كرونباخ الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها، وصلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بدرجة مرتفعة من الموثوقية.

4.10 تحليل البيانات والاجابة عن التساؤلات ومناقشتها:

تم في هذه المرحلة عرض وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية والمهنية للقيادات بالجامعات الليبية، حيث تم تحليل بيانات المبحوثين، وتم إجراء المعالجات الاحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث، واستخدام الحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للإجابة على تساؤلات البحث والوصول إلى نتائج البحث.

-الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الاولية:

-توزيع عينة الدراسة حسب الصفة:

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الصفة

الصفة	التكرار	النسبة
رئيس الجامعة	26	34.66
رئيس الشؤون العلمية	25	33.33
الكاتب العام	24	32.01
المجموع	75	%100

تشير نتائج الجدول (2) إلى وجود تتقارب واضح في الصفات، حيث يمثل رئيس الجامعة نسبة (34.66%)، ورئيس الشؤون العلمية تشكل نسبة (33.33%)، أما الكاتب العام فكانت النسبة (32.01%) مما يشير أن أغلب المجتمع تم الحصول على استجاباته.

11.اختبار التساؤلات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار التساؤلات ثم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وفق الصيغة التالية:

$$Y=a0+a1X1+a2X2+a3X3+a4X4+a5X5+$$

حيث:

: Y اتخاذ القرار الاستراتيجي.

: X_1 اكتساب المعرفة.

: X_2 توليد المعرفة.

: X_3 تخزين المعرفة.

: X_4 مشاركة المعرفة.

: X_5 تطبيق المعرفة.

: a_0الثابت (Constant).

: $a_1 - a_5$معاملات الانحدار الخاصة بكل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة.

جدول رقم (3) جدول ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد (model Summary)

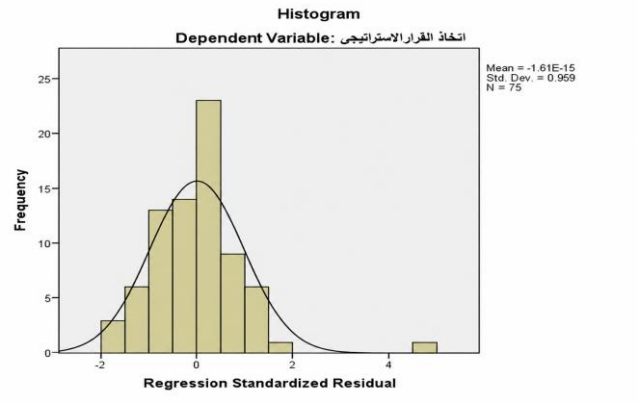
ملخص النموذج									
النموذج	معامل R الارتباط المتعدد	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل	إحصاءات التغير					اختبار دوربن–واتسون
				التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	التغيير F	df1 درجات الحرية الأولى	df2 درجات الحرية الأولى	مستوى دلالة التغير في Sig. F	
1	.812[a]	.659	.635	.659	27.083	5	70	.000	1.821

يتضح من جدول (3) أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد يتمتع بدرجة جيدة من القوة التفسيرية؛ إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد = R) (0.812، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وبين اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما بلغ معامل التحديد(R^2 = 0.659) ، وهو ما يعني أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تفسر ما نسبته 65.9% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة 34.1% إلى عوامل ومتغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

كما بلغ معامل التحديد المعدل(Adjusted R^2 = 0.635) ، بما يشير إلى أن النموذج، بعد أخذ عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة في الاعتبار، يفسر نحو 63.5% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة نسبياً. كذلك بلغت قيمة التغير في معامل التحديد(R^2 Change = 0.659) ، وبلغت قيمة اختبار التغير في (F) مقدارها (27.083) عند درجات حرية (5، 70)، وبمستوى دلالة إحصائية(Sig. F Change = 0.000) ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وأن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تسهم بصورة ذات دلالة إحصائية في تفسير التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

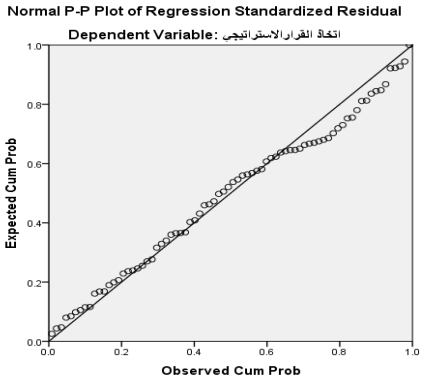
وبالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة اختبار دوربن–واتسون (Durbin–Watson = 1.821)، وهي قيمة تقترب من (2)، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة جوهرية تتعلق بالارتباط الذاتي للبواقي، ويدعم ملاءمة النموذج من هذه الناحية. وعليه، يمكن القول إن النموذج الكلي

للانحدار يتمتع بقدرة تفسيرية جيدة، ويصلح لاختبار أثر أبعاد إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، على أن يتم الرجوع إلى جدول معاملات الانحدار لتحديد الأبعاد التي لها تأثير دال إحصائياً، واتجاه وقوة تأثير كل بُعد على حدة، كما هو موضح بالشكل (2).



شكل (2) توزيع البيانات

يتضح من الشكل أن توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار يتخذ شكلاً قريباً من التوزيع الطبيعي، حيث تتركز معظم القيم حول المتوسط، وتتوزع البواقي على جانبي منحنى التوزيع بصورة متقاربة نسبياً. كما يظهر تقارب واضح بين أعمدة المدرج التكراري والمنحنى الطبيعي المرسوم فوقها، مع وجود ملاحظة محدودة تتمثل في ظهور قيمة متطرفة نسبياً في الطرف الأيمن من التوزيع. وبوجه عام، لا يبدو أن هناك انحرافاً شديداً عن التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يشير إلى تحقق افتراض اعتدالية البواقي (Normality of Residuals) بدرجة مقبولة، ويدعم صلاحية استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد في تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما موضح في الشكل (3).



شكل (3) شرط الخطية

يتضح من الشكل أن معظم النقاط تقع على مقربة من الخط القطري المستقيم، مع وجود بعض الانحرافات المحدودة عن الخط، ولا سيما في الجزء الأوسط والطرف العلوي من التوزيع. ويشير هذا النمط إلى أن البواقي المعيارية تتبع توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي، وأن الانحرافات الظاهرة ليست جوهرية بما يكفي للدلالة على مخالفة واضحة لافتراض الاعتدالية. وعليه، يمكن اعتبار افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي متحققاً بدرجة مقبولة، مما يدعم ملاءمة نموذج الانحدار الخطي المتعدد المستخدم في الدراسة وصحة الاستدلالات الإحصائية المرتبطة به.

ومن خلال ما تقدم من اختبارات سابقة تبين أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا توجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، وبهذا يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما تم استخدام اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد ويمثل الجدول رقم (4) نتائج تحليل التباينANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار.

جدول رقم (4) نتائج تحليل التباينANOVA

نتائج تحليل التباين						
النموذج		مجموع المربعات	Df درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F اختبار	Sig. الدلالة الإحصائية
1	الانحدار	12.774	5	2.555	27.083	.000[b]
	البواقي	6.603	70	.094		
	المجموع	19.377	75			

يتضح من جدول رقم (4) الخاص بنتائج تحليل التباين (ANOVA) أن مجموع مربعات الانحدار بلغ (12.774)، مقابل (6.603) لمجموع مربعات البواقي، في حين بلغ مجموع المربعات الكلي (19.377). كما بلغت درجات الحرية للانحدار (5) وللبواقي (70)، وبلغ متوسط مربعات الانحدار (2.555)، بينما بلغ متوسط مربعات البواقي (0.094).

وقد بلغت قيمة اختبار F المحسوبة (27.083)، وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة .(α = 0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد دال إحصائياً ككل، أي أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة والمتمثلة في اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة لها تأثير ذو دلالة إحصائية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبناءً على ذلك، ويُقبل الفرض الذي ينص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية. كما تؤكد نتيجة اختبار (F) ما توصل إليه ملخص النموذج، والذي أظهر أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر نسبة 65.9% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يعكس ملاءمة النموذج المستخدم لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. إن قيمة F = 27.083 في هذا الجدول تتطابق مع قيمة F Change = 27.083 في جدول ملخص النموذج السابق، وهو ما يعزز اتساق النتائج الإحصائية بين الجدولين.

جدول رقم (5) جدول المعاملات (Coefficient) a

النموذج	معاملات غير معيارية		قيمة T	الدلالة الاحصائية Sig.	فترة الثقة 95.0% للمعامل B		احصاءات تعدد الخطية			
	B	الخطأ المعياري			الحد الادنى	الحد الاعلى	الجزئي	الجزء	التسامح	VIF عامل التضخم
البعد	.408	.468	.872	.386	-.525-	1.341				

اكتساب المعرفة	.030	.097	.304	.762	-.165-	.224	.036	.021	.511	1.958
توليد المعرفة	.202	.120	1.687	.096	-.037-	.442	.198	.118	.466	2.145
تخزين المعرفة	.064	.094	.679	.500	-.124-	.252	.081	.047	.634	1.578
مشاركة المعرفة	.118	.106	1.121	.266	-.092-	.329	.133	.078	.826	1.211
تطبيق المعرفة	.471	.088	5.331	.000	.295	.647	.537	.372	.401	2.497

يوضح جدول المعاملات السابق أن (Coefficients) أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة بصورة مستقلة في المتغير التابع، وذلك من خلال معاملات الانحدار غير المعيارية(B) ، واختبار T ، ومستوى الدلالة(.Sig) ، إلى جانب فترات الثقة ومؤشرات التعدد الخطي (Tolerance) و VIF.

وتشير النتائج إلى أن تطبيق المعرفة هو البُعد الوحيد الذي ظهر له أثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.471 ، وقيمة T = 5.331 ، ومستوى الدلالة Sig. = 0.000 ، مما يعني أن زيادة الاهتمام بتطبيق المعرفة ترتبط بزيادة المتغير التابع، مع ثبات بقية أبعاد إدارة المعرفة.

أما أبعاد اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، فلم تظهر لها آثار ذات دلالة إحصائية في النموذج، حيث كانت قيم .Sig لها أكبر من (0.05).

كما يبين الجدول أن قيم VIF تراوحت بين 1.211 و2.497، وهي قيم تشير إلى عدم وجود مشكلة جوهرية في التعدد الخطي بين أبعاد إدارة المعرفة، مما يدعم إمكانية الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار.

1.11 الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بأثر كل من أبعاد إدارة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي:

من خلال التحليل السابق يتم الإجابة على تساؤلات الدراسة كالآتي:

- **التساؤل الرئيس:**

والذي ينص على: ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية؟

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (R = 0.812)، في حين بلغ معامل التحديد (R^2 = 0.659)، مما يعني أن أبعاد إدارة المعرفة الخمسة مجتمعة تفسر نحو 65.9% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة 34.1% إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. ويُعد معامل التحديد مؤشراً على نسبة التباين في المتغير التابع التي يفسرها النموذج. كما أكدت نتائج تحليل التباين (ANOVA) معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F = 27.083 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α = 0.05)، مما يدل على أن النموذج الانحداري ككل دال إحصائياً، وأن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تسهم في تفسير التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي. ويُستخدم اختبار F في نموذج الانحدار للحكم على معنوية النموذج ككل.

- **التساؤل الفرعي الأول:**

والذي ينص على: ما أثر اكتساب المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بلغ معامل الانحدار غير المعياري (B = 0.030)، وبلغت قيمة t = 0.304 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.762)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند إدخال بقية أبعاد إدارة المعرفة في النموذج.

- **التساؤل الفرعي الثاني:**

والذي ينص على: ما أثر توليد المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بلغ معامل الانحدار (B = 0.202)، وبلغت قيمة t = 1.687، في حين بلغ مستوى الدلالة (Sig. = 0.096)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، رغم أن اتجاه العلاقة موجب.

- **السؤال الفرعي الثالث:**

والذي ينص على: ما أثر تخزين المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بلغ معامل الانحدار (B = 0.064)، وبلغت قيمة t = 0.679، ومستوى الدلالة (Sig. = 0.500)، وهي أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- **السؤال الفرعي الرابع:**

والذي ينص على: ما أثر مشاركة المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

بلغ معامل الانحدار (B = 0.118)، وبلغت قيمة t = 1.121، ومستوى الدلالة (Sig. = 0.266)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مع بقاء اتجاه التأثير موجباً.

- **السؤال الفرعي الخامس:**

والذي ينص على: ما أثر تطبيق المعرفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

أظهر هذا البُعد تأثيراً إحصائياً واضحاً، حيث بلغ معامل الانحدار (B = 0.471)، وبلغت قيمة t = 5.331 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود أثر موجب ودال إحصائياً لتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي. وبذلك يعد تطبيق المعرفة البُعد الوحيد من أبعاد إدارة المعرفة الذي أظهر تأثيراً معنوياً مستقلاً في النموذج.

تشير نتائج جدول رقم (5) إلى أن بُعد تطبيق المعرفة يمثل البُعد الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري(B = 0.471) ، وكانت قيمة (t = 5.331) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد وجود أثر موجب ودال إحصائياً. وفي المقابل، لم تظهر أبعاد اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت مستويات الدلالة على التوالي (0.762)، و(0.096)، و(0.500)، و(0.266). وعلى الرغم من أن معاملات الانحدار لهذه الأبعاد جاءت موجبة، فإن عدم دلالتها الإحصائية يعني عدم كفاية الأدلة لإثبات وجود تأثير مستقل لكل منها في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند التحكم في بقية أبعاد إدارة المعرفة.

- **مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة:**

بما أن أداة الدراسة تستخدم مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5، وأن معيار تفسير المتوسطات هو:

منخفض جدًا	1.00 – 1.80
منخفض	1.81–2.60
متوسط	2.61–3.40
مرتفع	3.41 –4.20

مرتفع جداً 4.21 – 5.00

الجدول رقم (6) يوضح مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة

البعد	Mean	Std. Deviation
اكتساب المعرفة	3.9711	.50985
توليد المعرفة	4.0711	.43292
تخزين المعرفة	3.7737	.47254
مشاركة المعرفة	3.9816	.36976
تطبيق المعرفة	3.7632	.63474

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في الجامعات الليبية جاء مرتفعاً بوجه عام، وذلك استناداً إلى المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.7632) و(4.0711)، بما يعكس إدراك أفراد عينة الدراسة لوجود ممارسات إدارة المعرفة بمستويات متفاوتة بين أبعادها المختلفة.

وقد جاء بعد توليد المعرفة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.0711) وانحراف معياري (0.43292)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى توافر ممارسات توليد المعرفة، وإلى قدر من التجانس في استجابات أفراد العينة. وجاء في المرتبة الثانية بُعد مشاركة المعرفة، بمتوسط حسابي (3.9816) وانحراف معياري (0.36976)، يليه بُعد اكتساب المعرفة بمتوسط (3.9711) وانحراف معياري (0.50985).

في حين جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7737) وانحراف معياري (0.47254)، بينما جاء بُعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7632) وانحراف معياري (0.63474). وعلى الرغم من أن هذا المتوسط يشير إلى مستوى مرتفع من التوافر، فإنه يمثل أدنى الأبعاد توافراً مقارنة ببقية أبعاد إدارة المعرفة، كما أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبياً يشير إلى وجود قدر أكبر من التباين في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق المعرفة.

ويشير ذلك إلى أن الجامعات الليبية تبدو أكثر قدرة على توليد المعرفة ومشاركتها واكتسابها، مقارنة بمستوى تحويل المعرفة المتاحة إلى معرفة مخزنة بصورة منظمة أو توظيفها وتطبيقها في الممارسات والقرارات المؤسسية. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في ضوء نتائج تحليل الانحدار التي أظهرت أن تطبيق المعرفة هو البُعد الوحيد الذي كان له أثر دال إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يشير إلى أهمية تعزيز آليات تحويل المعرفة المتوافرة داخل الجامعات إلى تطبيقات فعلية تسهم في دعم القرارات الاستراتيجية.

12. مناقشة النتائج:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية، واعتمدت في ذلك على أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تفسر 65.9% من التباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي، كما ثبتت معنوية نموذج الانحدار ككل، حيث بلغت قيمة F = 27.083 عند مستوى دلالة 0.000. إلا أن تحليل التأثيرات الفردية أظهر أن تطبيق المعرفة هو البعد الوحيد الذي كان له أثر دال إحصائياً، في حين لم تظهر أبعاد اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها آثاراً فردية دالة عند مستوى (0.05).

وتتفق هذه النتيجة، من حيث وجود أثر لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، مع ما توصلت إليه دراسة أحمد وأبوعبدالله (2020) التي أجريت في جامعة طرابلس، والتي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تتفق مع دراسة الجهني (2011) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في فاعلية القرارات الإدارية. ويعزز هذا الاتفاق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن معنوية نموذج الانحدار ككل، بما يؤكد أن إدارة المعرفة تمثل مورداً تنظيمياً مهماً يمكن أن يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الجامعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة والخبرات والمعلومات في صياغة قراراتها الاستراتيجية.

كما تتفق النتيجة الحالية مع دراسة علي (2026) التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة العامة لمصرف الجمهورية بمدينة طرابلس. ويبدو أن هذا الاتفاق يحمل دلالة مهمة في السياق الليبي؛ إذ تشير نتائج الدراستين إلى أن قيمة إدارة المعرفة لا تتوقف عند مجرد توافر المعرفة أو امتلاك مصادرها، وإنما تتجسد أهميتها بصورة أكبر عندما يتم توظيف المعرفة المتاحة وتطبيقها في معالجة المشكلات واختيار البدائل واتخاذ القرارات.

وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة(2024) Zawbaee & Alkubaisi ، التي خلصت إلى أن التطبيق السليم لعمليات إدارة المعرفة يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في التنبؤ بجودة وصحة القرارات الإدارية، وأن توظيف المعرفة يمثل عاملاً مهماً في دعم عملية اتخاذ القرار. كما أشارت الدراسة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والحوار والتدريب في الاحتفاظ بالمعرفة وتوظيفها. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع الدراسة الحالية، التي أظهرت أن تطبيق المعرفة تحديداً هو البعد الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بمعامل انحدار بلغ (B = 0.471 وقيمة t = 5.331 ومستوى دلالة 0.000.

وفي المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً عن دراسة بن رحمون ومزاهدية (2021)؛ فقد توصلت تلك الدراسة إلى وجود أثر لعمليتي خزن وتنظيم المعرفة ونقل ومشاركة المعرفة في عملية اتخاذ القرار، في حين لم تثبت وجود أثر لتوليد المعرفة وتطبيقها. أما الدراسة الحالية فقد أظهرت نتيجة معاكسة فيما يتعلق بتطبيق المعرفة، إذ كان البعد الوحيد الدال إحصائياً، بينما لم يثبت الأثر المستقل لتخزين المعرفة أو مشاركة المعرفة. ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف طبيعة المؤسسات محل الدراسة؛ فالدراسة السابقة أجريت في مؤسسة اقتصادية لتوزيع الأدوية، بينما أجريت الدراسة الحالية في الجامعات الليبية، وهي مؤسسات تعتمد بدرجة أكبر على المعرفة الأكاديمية والخبرات المتراكمة وتحويلها إلى ممارسات وقرارات استراتيجية. كما قد يرجع الاختلاف إلى اختلاف طبيعة المتغير التابع؛ إذ تناولت الدراسة السابقة اتخاذ القرار بصورة عامة، بينما ركزت الدراسة الحالية على اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتختلف الدراسة الحالية كذلك جزئياً مع دراسة(2022) Alghofeli ، التي تناولت أثر عمليات إدارة المعرفة في ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بجدة، حيث أكدت وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في الإدارة الاستراتيجية، لكنها وجدت أن اكتساب المعرفة لم يكن ذا تأثير معنوي. وتتفق الدراسة الحالية معها في عدم ثبوت الأثر المستقل لاكتساب المعرفة، إذ بلغ مستوى الدلالة في الدراسة الحالية (0.762)، وهو أعلى من (0.05). غير أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أن عدم الدلالة لم يقتصر على اكتساب المعرفة، بل شمل أيضاً توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها، في حين ظهر تطبيق المعرفة باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

أما دراسة المريبي (2026)، فقد توصلت إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي جاء في الحدود المتوسطة، مع وجود ضعف في ثقافة المشاركة المعرفية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، والبنية التحتية، والحوافز، وتوثيق خبرات

العاملين. وبالمقارنة مع نتائج الدراسة الحالية، يظهر اختلاف واضح في مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة؛ فقد أظهرت الدراسة الحالية مستويات مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.7632) و(4.0711). ومع ذلك، فإن وجود بُعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط الحسابي (3.7632)، رغم كونه البعد الوحيد المؤثر إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، يشير إلى نقطة مهمة؛ وهي أن تطبيق المعرفة يمثل حلقة حاسمة بين توافر المعرفة والاستفادة منها في القرار، وبالتالي فإن مجرد ارتفاع مستوى توافر المعرفة لا يعني بالضرورة ارتفاع قدرتها على التأثير في القرار ما لم يتم تحويلها إلى ممارسات فعلية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية أيضاً عن دراسة أحمد وأبوعبدالله (2020) في تفاصيل التأثير الجزئي للأبعاد؛ فقد أظهرت الدراسة السابقة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخلق المعرفة واكتسابها في اتخاذ القرارات الإدارية، بينما لم يظهر هذان البعدان أثراً مستقلاً في الدراسة الحالية، حيث بلغ مستوى الدلالة لاكتساب المعرفة (0.762) ولتوليد المعرفة (0.096). ويمكن أن يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة القرار محل القياس؛ فالقرارات الإدارية اليومية قد تتأثر بدرجة أكبر بتوافر المعرفة الجديدة واكتسابها، في حين أن القرارات الاستراتيجية تتطلب، بالإضافة إلى توافر المعرفة، قدرة أكبر على تحويل المعرفة إلى سياسات وإجراءات وبدائل استراتيجية قابلة للتنفيذ.

ومن خلال المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن القول إن النتائج لا تشير إلى أن توافر المعرفة في حد ذاته هو العامل الحاسم في تحسين القرار الاستراتيجي، وإنما تشير إلى أن القدرة على تطبيق المعرفة وتوظيفها في الواقع التنظيمي هي الحلقة الأكثر أهمية. وهذا يتفق مع منطق إدارة المعرفة الذي ينظر إلى المعرفة باعتبارها مورداً لا يحقق قيمته التنظيمية إلا من خلال تحويلها إلى ممارسة واستخدام فعلي.

وتدعم هذه النتيجة كذلك نتائج الدراسة الوصفية؛ فعلى الرغم من أن توليد المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التوافر بمتوسط (4.0711)، فإن أثره في اتخاذ القرار الاستراتيجي لم يكن دالاً إحصائياً، في حين جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.7632)، لكنه كان البعد الوحيد الذي ظهر له أثر دال إحصائياً. وهذا التباين يمثل نتيجة بحثية مهمة؛ لأنه يشير إلى وجود فجوة محتملة بين امتلاك المعرفة وبين القدرة على توظيفها، وهي فجوة ينبغي أن تحظى باهتمام إدارات الجامعات الليبية.

13. النتائج:

في ضوء التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن عرضها بصورة مختصرة وواضحة كما يلي:

1- ارتفاع مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في الجامعات الليبية بوجه عام.
2- جاء توليد المعرفة في مقدمة أبعاد إدارة المعرفة من حيث مستوى التوافر، يليه مشاركة المعرفة ثم اكتساب المعرفة، بينما جاء تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة في مستويات أدنى نسبياً.
3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة في اتخاذ القرار الاستراتيجي بالجامعات الليبية.
4- تتمتع أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة بقدرة تفسيرية مرتفعة نسبياً للتباين في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
5- أظهر تطبيق المعرفة أثراً موجباً ودالاً إحصائياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يجعله البعد الأكثر أهمية في تفسير التغير في عملية اتخاذ القرار.
6- لم يظهر اكتساب المعرفة أثراً ذا دلالة إحصائية مستقلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
7- لم يظهر توليد المعرفة أثراً ذا دلالة إحصائية مستقلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، رغم اتجاه تأثيره الموجب.

8- لم يظهر تخزين المعرفة أثراً ذا دلالة إحصائية مستقلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

9- لم تظهر مشاركة المعرفة أثراً ذا دلالة إحصائية مستقلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

10-تشير النتائج إلى أن توافر المعرفة داخل الجامعات لا يكفي وحده لتعزيز القرارات الاستراتيجية، وإنما تتجسد قيمتها بصورة أكبر عند توظيفها وتطبيقها في الممارسات والقرارات الفعلية.

11-تكشف النتائج عن أهمية التركيز على تحويل المعرفة المتاحة إلى إجراءات وممارسات وبدائل يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

12-تشير النتائج بصورة عامة إلى أن تعزيز إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، ولا سيما جانب تطبيق المعرفة، يمكن أن يسهم في دعم جودة وفاعلية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

14. التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

1- التركيز على تحويل المعرفة المتاحة داخل الجامعة إلى إجراءات وممارسات فعلية تدعم القرارات الاستراتيجية.

2- إعطاء الأولوية لبعد تطبيق المعرفة لأنه الأكثر تأثيراً في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

3- ربط كل نشاط معرفي بالقرار المطلوب؛ بحيث لا تكون إدارة المعرفة مجرد توفر أو أرشفة، بل استخدام موجه للقرارات.

4- تصميم آليات عمل تربط إدارة المعرفة بدورة اتخاذ القرار الاستراتيجي (تحديد الحاجة للقرار ثم توظيف المعرفة ثم تنفيذها ثم متابعة أثرها).

5- بناء مؤشرات أداء لقياس مدى استخدام المعرفة في القرارات، ومدى تحسن النتائج بعد التطبيق.

6- تدريب صناع القرار والقيادات الأكاديمية والإدارية على كيفية تحويل المعرفة إلى بدائل قابلة للتنفيذ، وكيفية تقييم أثر القرارات المعتمدة على المعرفة.

7- تحسين جودة التخزين والمشاركة بحيث تصبح المعرفة سهلة الوصول ومصنفة حسب احتياجات القرارات الاستراتيجية.

8- توجيه إنتاج المعرفة (الدراسات والبحوث) نحو احتياجات استراتيجية محددة داخل الجامعة وليس جمع المعرفة بشكل عام.

9- تفعيل متابعة وتقييم مستمر لنتائج تطبيق المعرفة بعد صدور القرار، والاستفادة من الدروس لتحسين الممارسات.

10- إجراء دراسات لاحقة لمعرفة أسباب عدم ظهور أثر مستقل لبعض الأبعاد (مثل مشاركة/اكتساب/تخزين المعرفة) وبيان كيفية تقويتها وربطها بالقرارات.

المراجع:

أحمد، محمد أحمد، أبوعبدالله، عائشة الهادي محمد (2020). أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية. المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي, 2(1), 21-47. https://asjp.cerist.dz/en/article/123770.

بن رحمون، سليم، ومزاهدية، رفيق. (2021). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة – بسكرة. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 10(1)، 141-155.

الجهني، خالد نوران. (2011). أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية (الاستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية): دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن. (أطروحة ماجستير). جامعة مؤتة، الأردن.

الشماع، خليل محمد حسن (2021)، مبادئ الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ردمك.

علي، هاشم سعد أحمد. (2026). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الإدارة العامة لمصرف الجمهورية، طرابلس. المجلة الشاملة للدراسات الإنسانية التربوية, 2(1)، 349-365. https://doi.org/10.65420/cjhes.v2i1.121 .

سهام غيث المريبي. (2026). واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين" دراسة ميدانية على الإدارة العامة جامعة طرابلس". مجلة الفاروق للعلوم. 2(ملحق 3), 232-250.https://doi.org/10.65405/e2nrrb02.

النجار، فايز جمعة؛ الحوري، فالح، (2020). الإدارة الاستراتيجية: منظور تطبيقي حديث، دار كنز المعرفة، عمان.

Aponte-López, A. C., Trujillo-Gallego, M., & Rincón-Guio, C. (2026). From local capabilities to global innovation: The role of strategic agility in higher education. Research in Globalization, 100352.

Alfadhel, A. M., Kassim, M. S. B., Ashaari, A. B., & Mahar, S. (2025). The impact of digital transformation readiness on strategic decision effectiveness in higher education institutions: Mediating role of technological infrastructure capability. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8(8), 184–190. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i8.10576.

Ahmed, H. O. K. (2022). Improving the quality of strategic decision-making process in universities through employing expert systems: A case study from a developing country. International Journal of Advanced and Applied Sciences, 9(2), 81-94.

Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 140-149.

Cicek, O. E. (2024). Digitalization of organizational memory. In Driving transformative technology trends with cloud computing (pp. 88-115). IGI Global Scientific Publishing.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases (17th ed.). Pearson.

Efeoglu, A., & Møller, C. (2025). Solving strategic management challenges with Design Thinking: examining the suitability and effectiveness as a management method. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), 61.

El aouri, Z. (2024). Higher education in a VUCA-driven world: The need for 21st century skills. Revue Linguistique et Référentiels Interculturels, 5(1), 2-8.

Falloon, G., & Jones, M. (2026). Human–machine knowledge building: reconceptualising knowledge building partnerships in the age of artificial intelligence. Educational Technology Research and Development, 1-16.

Grhess, O. A. A., & Sewed, E. A. A. (2019). The reality of applying knowledge management at the Islamic University of Asmari - Zliten / Libya. Journal of the Academic Forum, 3(2), 109-156. https://doi.org/10.59743/jaf.v3i2.164

Guzik, A., Lis, A., & Chodnicki, M. (2025). Effective knowledge creation and transfer in e-learning using SECI model.

Madi, F., & Al-Sweiti, D. S. I. (2024). Strategic Implementation and Its Effect on Institutional Performance at Al-Quds Open University (Doctoral dissertation, qou).