ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار السابع – العدد التاسع والستون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2024م
www.ajsp.net

"دور عمليات تشخيص المعرفة في تفعيل كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي اللبنانية"

إعداد الباحث:

عبد الجواد إبراهيم قصير

دكتوراه في إدارة الأعمال من كلية إدارة الأعمال في جامعة الجنان/ لبنان

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار السابع – العدد التاسع والستون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2024م
www.ajsp.net

- **الملخص**

يُمثل هذا البحث دراسة تطبيقية تسعى إلى استكشاف العلاقة التبادلية بين الممارسات المعرفية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي، وتحديداً من خلال قياس "دور عمليات تشخيص المعرفة في تفعيل كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي اللبنانية". وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 334 فرداً من الهيئتين الأكاديمية والإدارية في كليات إدارة الأعمال بالجامعات اللبنانية (الرسمية والخاصة).

واستندت الدراسة إلى فرضيتين رئيستين؛ بحثت الأولى في مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات تشخيص المعرفة في كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي، في حين ركزت الثانية على رصد الفروق الإحصائية في استجابات المبحوثين تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المحورية؛ أبرزها وجود أثر طردي قوي ودال إحصائياً لعمليات تشخيص المعرفة في رفع كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي، حيث بلغت القيمة التفسيرية لـ R^2 ما نسبته 52.9%، مما يبرهن على أن الفحص المنهجي للأصول الفكرية وتحديد الفجوات المعرفية يمثلان الركيزة الأساسية لتوفير بيانات دقيقة وموثوقة تدعم صياغة المصفوفات الاستراتيجية ورصد المتغيرات المحيطة بالجامعات.

كما كشفت مؤشرات الفروق الإحصائية عن تباينات جوهرية في تقييم أفراد العينة؛ حيث ظهر تفوق معنوي واضح لأعضاء الهيئة الإدارية مقارنة بالهيئة التعليمية، ولصالح الجامعات الخاصة في مقابل الجامعة الرسمية، فضلاً عن نمو الوعي والممارسة الإدارية طردياً مع تقدم سنوات الخبرة المهنية (لا سيما للفئة التي تتجاوز 16 عاماً)، في حين لم تسجل النتائج أي فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الجنس. وتوصي الدراسة في نهايتها بضرورة مأسسة عمليات إدارة المعرفة وتطوير آدواتها التنظيمية في الجامعات اللبنانية لتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها الأكاديمية.

تشخيص المعرفة، التحليل البيئي الاستراتيجي، إدارة المعرفة، مؤسسات التعليم العالي، الجامعات اللبنانية، كليات إدارة الأعمال.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

الإصدار السابع – العدد التاسع والستون
تاريخ الإصدار: 2 – تموز – 2024م
www.ajsp.net

- **مقدمة**

فرضت التحولات المتسارعة في الفكر الإداري وتكنولوجيا المعلومات بيئة تنافسية ألزمت المؤسسات بتطوير كفاءة قرارها الاستراتيجي لضمان استدامتها، حيث برزت المعرفة بوصفها المورد المحوري لبناء المزايا التنافسية المستدامة (Valles 2005: 39). وتكتسب إدارة المعرفة أهمية استثنائية في مؤسسات التعليم العالي لكونها كيانات كثيفة المعرفة ترتكز أنشطتها الجوهرية على إنتاج المعرفة ونشرها (الدهشان 2007). وتُعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها عملية نسقية متكاملة لاكتساب المعرفة وتطويرها وتعميمها لتحقيق الفعالية التنظيمية (اللوزي 2010)، وتتوزع عملياتها الجوهرية بين التشخيص، والتوليد، والتخزين، والتوزيع، والتطبيق (حسين 2014: 51)، أو ما يشمل الإنشاء والحفظ والصقل والتوزيع والاستخدام والمراقبة (NILSSON-LINDÉN 2014: 12). وتُمثل هذه العمليات حزمة ممارسات منهجية لالتقاط المعرفة بنوعيها الضمني والصريح لرفع الإنتاجية وتوليد القيمة (Saleh 2010: 16)، مما جعلها ركيزة حيوية في استراتيجيات الأعمال (Saleh 2010: 3) لتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية وتأمين المزايا التنافسية (Alkatheeri 2018: 28).

ويرتبط هذا المسار المعرفي بكفاءة التخطيط الذي يمثل التوقع المستقبلي والاستعداد الإجرائي له (الصباب 2013: 67)، رادماً الفجوة بين الواقع الحالي والطموح المراد تحقيقه (الشرقاوي 2002: 169). ويعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية لنظم الجودة والاعتماد الأكاديمي (حسين 2014: 2)، وأداة رئيسية لتحديد التوجهات وتخصيص الموارد لتنفيذها (الفلايلي 2010: 7؛ Planification Strategique، د.ت: 7)، مما يجعله أولوية علمية ملحة (Yureva و424 :Burganova 2016). وتنبثق كفاءة هذا التخطيط من مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي المسؤولة عن رصد المتغيرات والتنبؤ بالتحديات والفرص المؤثرة في القدرات الإنتاجية (السعيدي 2016: 13)، مما يتيح لفريق التخطيط فهم خصوصية المنظمة وإدارتها بفاعلية (الفلايلي 2010: 28). وهنا تبرز الأهمية التكاملية لعملية "تشخيص المعرفة" بوصفها الخطوة الأولى لتقييم الأصول الفكرية وتحديد الفجوات المعرفية، مما يوفر قاعدة مرجعية تدعم دقة التحليل البيئي الاستراتيجي وكفاءته بشقيه الداخلي والخارجي.

وفي ضوء تطور الإدارة التعليمية واستفادتها من العلوم الأخرى (رويال كلاس للبحوث الأكاديمية 2015: 2)، تواجه الجامعات تحديات ومخاطر ناتجة عن العولمة، مما يجعل إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من أهم الآليات لتطوير التعليم العالي وتنمية رأس المال البشري (Yureva و425–424 :Burganova 2016). ويتجسد هذا الواقع في قطاع التعليم العالي اللبناني الذي يضم 48 مؤسسة رسمية وخاصة تستوعب أكثر من مئتي ألف طالب، حيث تفرض البيئة التنافسية الارتقاء بالقدرات الإدارية عبر تخطيط استراتيجي يستند إلى معلومات دقيقة وشاملة.

بناءً على ذلك، يسعى هذا المقال العلمي إلى تقصي "دور عمليات تشخيص المعرفة في تفعيل كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي اللبنانية"، مستهدفاً تقديم بناء نظري متكامل يعيد قولبة الأطر السابقة، بالتوازي مع قراءة الواقع الميداني للجامعات اللبنانية، وصولاً إلى مخرجات ترفع كفاءة الأداء الإداري والاستراتيجي في هذا القطاع الحيوي.

- **إشكالية البحث**

إن الفشل في تطبيق إدارة المعرفة في المنظّمات قد يعيق المساهمة المتكاملة القيّمة في الاستراتيجيّات التنظيميّة. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر مراجعة الدراسات أنه تم الحصول على معظم الأدلة التجريبية في البلدان المتقدّمة أن إدارة المعرفة ذات أثر بالغ في تحسين أداء المنظّمات. وقد حظيت إمكانية اعتماد مثل هذه النماذج في المنظّمات التعليميّة لتناسب خصوصيات البلدان النامية باهتمام قليل جدًا حتى الآن.(ALOSAIMI 2016: iv). وتوصلت العديد من الدراسات في العالم العربي وفي العالم بشكل عام إلى أن التخطيط الاستراتيجيّ له تأثير مباشر على أداء مؤسّسات التعليم العالي)الزعيبي 2014: 2(. وتواجه مؤسّسات التعليم العالي في لبنان كما في كل العالم تحدّيات عديدة يأتي في مقدمها تحدّي تطوير العمل الإداريّ الذي يواجه الإدارة العليا فيها، ويزداد الوضع صعوبة وتعقيداً في ظل بيئة الأعمال التي المتغيّرة باستمرار وتحدّيات التطوّر التكنولوجيّ والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة على مختلف الموارد، الأمر الذي يدفع بإدارة هذه المؤسّسات إلى انتهاج أسلوب إداريّ متقدّم حتى تستطيع التعامل بكفاءة وفعّاليّة مع المتغيّرات البيئية والتنافسيّة، والاقتصاديّة، والاجتماعيّة والثقافية، والمعلوماتية، والتكنولوجيّة، والسياسيّة والتشريعية والقانونية، الخ... حيث "يعتقد بعض كتاب الإدارة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجيّة تتمّ في حدود ضعيفة في منظّمات الأعمال في الدول النامية، باستثناء تلك المنظّمات المتطوّرة فيها والتي نجد بعضها في البرازيل والمكسيك وفنزويلا والمملكة العربية السعودية")أيوب 1997: 424(.

بالاعتماد على القراءات الأولية والمقابلات الأولية مع متخصصين في الشأن الإداريّ في قطاع التعليم العالي، تحدّدت إشكالية البحث بشكل دقيق، وتتلخّص في السؤالين التاليين:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليّات تشخيص المعرفة على كفاءة التحليل البيئي في مؤسّسات التعليم العالي في لبنان من وجهة نظر الهيئتين الإداريّة والتعليميّة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق عمليات تشخيص المعرفة وكفاءة التحليل البيئي الاستراتيجيّ تعزى للمتغيّرات ديموغرافيّة (جنس المستطلع، نوع المؤسّسة، توصيف المستطلع، وتصنيف الجامعة)؟

- **فرضيات البحث**

للإجابة عن التساؤل الأساس في هذا البحث سيتم اختبار فرضيتين هما:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليّات تشخيص المعرفة على كفاءة التحليل البيئي في مؤسّسات التعليم العالي في لبنان من وجهة نظر الهيئتين الإداريّة والتعليميّة.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق عمليات تشخيص المعرفة وكفاءة التحليل البيئي الاستراتيجيّ تعزى للمتغيّرات ديموغرافيّة (جنس المستطلع، توصيف المستطلع، عدد سنوات الخبرة، وتصنيف الجامعة).

- أهداف البحث

يسعى هذا المقال العلمي إلى تحقيق هدف محوري يتمثل في تقصي الدور الارتباطي والأثري لعمليات تشخيص المعرفة في تفعيل كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي اللبنانية. وينبثق عن هذا المستهدف الجوهري جملة من الأهداف الفرعية المتكاملة؛ أولها تأطير ومناقشة الأبعاد النظرية والممارسات الميدانية لعملية تشخيص المعرفة والتحليل البيئي الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي اللبناني، بهدف تسليط الضوء على الآليات المعرفية الحديثة في ظل بيئة أكاديمية تتسم بتزايد عدد المؤسسات واشتداد حدة التنافس بينها.

كما يهدف المقال تَبَعاً لذلك إلى فهم طبيعة ومستوى العلاقة التفاعلية بين المحددات الإجرائية لتشخيص المعرفة (تحديد الفجوات المعرفية وتقييم الأصول الفكرية) وبين مخرجات التحليل البيئي الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي، للوقوف على مدى مساهمة دقة المدخلات المعرفية في تحسين رصد الفرص والتهديدات وتقييم نقاط القوة والضعف. ويصب ذلك كله في اتجاه تقديم نموذج إداري متكامل ومقترح يلائم طبيعة العمليات الإدارية في الجامعات اللبنانية، بما يضمن لصناع القرار أداة منهجية عملية ترفع من كفاءة الأداء وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على تشخيص معرفي رصين.

- أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من رصده المنهجي للعلاقة الارتباطية والتكاملية بين المتغيرات الدقيقة لعنوان المقال؛ فمن الناحية النظرية، يكتسب البحث تميزه من تركيزه على "عمليات تشخيص المعرفة" بوصفها الخطوة الأولى والموجهة للأصول الفكرية والفجوات المعرفية في المنظمة، وربطها مباشرة بـ "كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي" الذي يمثل عمدة العمل الإداري وبوصلته الموجهة لربط المؤسسة بمحيطها واستجابتها لتعقيداته (خيرة 2018: 2)، مما يثري الفكر الإداري بأطر نظرية تبين كيف تؤول دقة المدخلات المعرفية إلى جودة المخرجات الاستراتيجية.

ومن الناحية التطبيقية، تتجسد الأهمية في حيوية الميدان المستهدف، وهو مؤسسات التعليم العالي اللبنانية، حيث تفرض حدة المنافسة والتحولات المتسارعة في هذا القطاع ضرورة الارتقاء بكفاءة التحليل الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي، ويقدم هذا البحث لصناع القرار في الجامعات اللبنانية دليلاً إجرائياً لتفعيل أدوات رصد البيئة بناءً على تشخيص معرفي دقيق، بما يضمن استدامة هذه المؤسسات وتطوير قدرتها على رفد المجتمع والثروة البشرية بكفاءة عالية.

- حدود البحث

  - الحدّ المعرفيّ: تشخيص المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة، وتحليل البيئة الاستراتيجيّة كأحد عمليات التخطيط الاستراتيجي
  - الحدّ المكانيّ: مؤسّسات تعليم العالي في لبنان.
  - الحدّ الزمانيّ: العام 2023–2024.
  - الحدّ البشري: أفراد الهيئتين الإداريّة والتعليميّة في كليات إدارة الأعمال في مؤسّسات التعليم العالي في لبنان.

- مصطلحات البحث وتعريفاتها

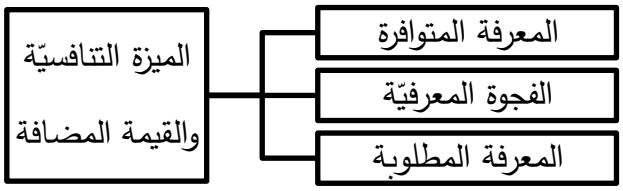
  - إدارة المعرفة: مختلف الجهود المبذولة للقائمين على المعرفة من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظّمة من الموارد المعلوماتية (السحيمي 2009: 4)
  - تشخيص المعرفة: هي الفارق بين الواقع والمرتجى على مستوى تحديد العاملين الذين يحملون المعرفة ومواقعهم وإمكاناتهم المعرفيّة المتوفّرة وهو ما يعرف بالمصادر الداخليّة للمعرفة، فضلاً عن التعرّف على المصادر الخارجيّة للمعرفة التي تتوفر في البيئة المعرفيّة المحيطة من منافسين ومستفيدين وغيرهم. (العمري 2004:35)
  - التخطيط الاستراتيجي: الوسيلة المعتمدة لتحقيق غاية محددة هي رسالة المنظّمة، أو الخطة الموحّدة والشاملة والمتكاملة لضمان تحقيق أهداف المنظّمة، وتشمل تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة طويلة الأمد للمنظّمة مع إعداد مجموعة من البدائل للتعامل مع المتغيّرات وتخطيط الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف (الشويخ 2007:25).
  - التحليل البيئي الاستراتيجي: أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظّمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظّمة أو فشلها (الكرخي 2017:193)

- **الإطار النظري**

أولاً: محددات وعمليات تشخيص المعرفة

تبدأ عمليات إدارة المعرفة الفعالة بخطوة جوهرية تتمثل في تشخيص المعرفة، والتي تُصنف كأحد أبرز التحديات التنظيمية وأكثرها تعقيداً؛ نظراً لأن كافة العمليات والمراحل اللاحقة تُبنى بشكل كامل ومباشر على المخرجات والمعطيات التي تنتجها هذه الخطوة الأولى. ويتطلب التعامل المنهجي مع المعرفة استكشاف الموقف المعرفي للمنظمة، وهو ما يعني تحديد مدى قصور أو كفاية الموارد الفكرية عبر مقارنة واضحة بين المعرفة المتوفرة حالياً والمعرفة المطلوبة مستقبلاً. ويشير العمري 2004: 35 إلى أن هذه المقارنة تفضي إلى تحديد "الفجوة المعرفية" الكامنة في الفارق بين الواقع الفعلي والمرتأى النظري، لا سيما في جوانب تحديد ركائز رأس المال البشري من العاملين الحاملين للمعرفة، ومواقعهم التنظيمية، وإمكاناتهم المعرفية المتاحة التي تُمثل المصادر الداخلية للمعرفة، بالتوازي مع رصد المصادر الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة من مستفيدين ومنافسين.

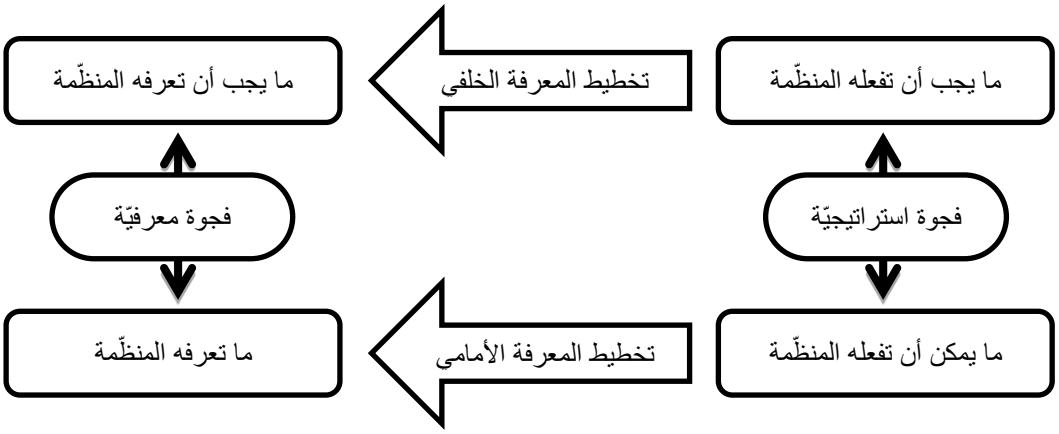
رسم بياني 1: تشخيص المعرفة الحرجة



المصدر: (همشري 2013:122)

ولتفعيل هذا التشخيص، تتعدد الآليات والأدوات المنهجية؛ حيث تبرز أداة المقارنة المرجعية المعيارية Benchmarking كخيار فعال لمطابقة المعرفة الحالية بالمعايير المستهدفة، كما يُستخدم العصف الذهني عبر اجتماعات وحلقات نقاشية تغطي مختلف المستويات التنظيمية لتحديد وتصنيف أشكال المعارف القائمة ومواطن النقص والخلل فيها، وهي أداة تشترط كفاءة قيادية عالية لإدارتها بنجاح. وتتكامل هذه الأدوات مع التحليل الرباعي SWOT الذي يحدد الاحتياجات المعرفية ونواقصها في مواجهة الفرص والتهديدات البيئية لبلورة الفجوة المعرفية بدقة، فضلاً عن دور الخرائط المعرفية المصممة بطرق علمية في فهرسة الأصول الفكرية وربطها بالتوجه الاستراتيجي. وفي هذا السياق، يميز العريقي 2008: 71 بين مفهومين أساسيين: "الفجوة المعرفية" التي تعكس الفارق بين ما تعرفه المنظمة وما يجب أن تعرفه، و"الفجوة الاستراتيجية" التي تمثل الفارق بين ما تفعله المنظمة لتحصيل المعرفة وما يجب أن تفعله.

رسم بياني 2: الفجوة المعرفيّة والفجوة الاستراتيجيّة



المصدر: (العريقي 2008:71)

ويرتبط بهذين المفهومين مساران؛ التخطيط المعرفي الخلفي المعني بتحليل الفجوة المعرفية، والتخطيط المعرفي الأمامي الموجه لتحليل الفجوة الاستراتيجية وإجراءاتها، حيث تتكامل هذه المنظومة على محوري مصادر المعرفة الداخلية الموثقة والبشرية، ومصادر المعرفة الخارجية المحيطة.

ثانياً: أبعاد كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي

تتحرك منظمات الأعمال المعاصرة في بيئات بالغة التعقيد والتداخل والديناميكية، مما يفرض عليها التفاعل المستمر مع معطياتها، وتعد عملية قراءة وتحليل هذه البيئة إحدى أهم الركائز الاستراتيجية المحددة لجودة التخطيط والقدرة على المنافسة والاستمرار. ويوضح الكرخي 2017: 193 أن التحليل البيئي يمثل أداة منهجية لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة وظروف عملها لكشف القضايا الجوهرية ذات الصلة الوثيقة بالنجاح التنظيمي أو الفشل. وبناءً على أداة التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT، يُقسّم المحيط البيئي إلى شقين رئيسيين:

1. **البيئة الخارجية: وتضم القوى والعوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق سيطرة إدارتها المباشرة كالمحددات الاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية. وتنقسم عناصرها إلى "الفرص" التي تمثل الظروف المواتية الواجب اقتناصها واستغلالها لتجويد التخطيط والميزة التنافسية، و"التهديدات" التي تشير إلى المتغيرات غير المواتية الخارجة عن التحكم والسيطرة، والتي يتعين التهيؤ لانعكاساتها والحد من آثارها السلبية على الأنشطة والأهداف.**
2. **البيئة الداخلية: وتشتمل على العوامل والبرامج والعمليات الواقعة تحت سيطرة وتحكم الإدارة كالعاملين، والخبرات، والقدرات المالية والفنية، والمعارف الحالية والمستقبلية. وتتفرع إلى "عناصر القوة" المادية وغير المادية كالكفاءات البشرية، والقدرات العلمية، والالتزام بالعلامة التجارية، والتي يجب الحفاظ عليها وتدعيمها، و"عناصر الضعف" الممثلة في مكامن**

الخلل الداخلي أو نقص الموارد والخبرات والمعارف الإدارية والتقنية، والتي ينبغي السعي لتقليلها أو إلغائها لكونها تحول دون توحيد القدرات وتحقيق الأهداف.

ويتيح الدمج المنظم لهذه العناصر بناء مصفوفة التحليل الاستراتيجي التي أوردها الدوري 2005: 160؛ حيث تتقاطع نقاط القوة مع الفرص لتعظيم الاستفادة، ومع التهديدات لتقليل المخاطر، في حين تُستغل الفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف، ويُعمل على تقليص مكامن الضعف لتجنب التهديدات. وتسهم هذه المصفوفة الشائعة في صياغة أهداف استراتيجية أكثر دقة وواقعية بناءً على تحديد الفجوات الاستراتيجية بين الواقع الحالي والمرغوب. ويمكن للمنظمات تعزيز كفاءة هذا التحليل عبر أدوات مساندة ومركزة تشمل تحليلات العملاء، والموارد المتاحة، والشركات المنافسة، والموارد في مقابل النتائج، ومعوقات دخول السوق، ومستقبل السوق، والمنتجات أو الخدمات ودورة حياتها، بالإضافة إلى تحليلات المخاطر والسيناريوهات المحتملة، مما يرفد مصفوفة التحليل الرباعي بنتائج أعمق تدعم متخذ القرار الاستراتيجي.

يذكر أن هناك أساليب أخرى لتحليل الواقع الاستراتيجيّ للمنظّمة منها: تحليل PEST (العوامل السياسيّة Political، العوامل الاقتصاديّة Econmic، العوامل الاجتماعيّة Social، والعوامل التكنولوجيّة Tecnological)، تحليل بورتر للقوى الخمس (قوة المورِّد، قوة المشترين، التنافس، التهديد بالاحلال، تهديد دخول منافسين جدد)، تحليل أو نموذج ماكينزي 7S (الاستراتيجيّة، العاملون، الهيكل، المهارات، القيم، النهج الإداري، والأنظمة)، وتحليل أصحاب المصلحة (تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة، توثيق حاجات أصحاب المصلحة، تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات صحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة، اتّخاذ الإجراءات، ومراجعة الأوضاع والتكرار). (الكرخي 201:2017–25)

- منهجية البحث

للإجابة عن الإشكاليّة المطروحة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يتم بموجبه استجواب أفراد مجتمع البحث أو عيّنة كبيرة منه، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتأثيرها. ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي قائمة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها (أبو علام، 2010)، سواء كان ذلك بشكل كمّي أو كيفي.

- أداة البحث

بالاعتماد على سلّة واسعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيري البحث، أعدّت استمارة خاصة تضمّنت ثلاث محاور أساسية: المعلومات العامة عن المستطلع، تشخيص المعرفة، وتحليل البيئة الاستراتيجية. تضمن المحور الأول ست أسئلة،

والمحور الثاني خمس عبارات، أما المحور الثالث الذي استهدف قياس المتغير التابع (تحليل البيئة الاستراتيجية) فتشكل من ست عبارات. خضعت هذه الاستمارة قبل وصولها إلى شكلها النهائي إلى مراجعة وتحكيم وأعدّت إلكترونياً، وأرسلت – بعد تحصيل الموافقات اللازمة – إلى المستطلعين لملئها من قبل الهيئات الإدارية والتعليمية في 28 كلية من كليات إدارة الأعمال في جامعات لبنان، حيث تجاوب 334 فرداً، شكلوا عينة هذا البحث. وبالاستفادة من برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أجريت المعالجات الإحصائية اللازمة.

ثم خضعت نتائج الاستمارة لاختبارات الصدق والثبات، حيث سجلت ألفا كرونباخ قيمة 0.892 للمتغير الأول و0.934 للمتغير الثاني، وباختبار التجزئة النصفية سجلت قيمة سبيرمان براون 0.890 للمتغير الأول (تشخيص المعرفة) و0.924 للمتغير الثاني (تحليل البيئة الاستراتيجية)، وهو ما يدل على ثبات عالٍ (أكثر من 0.7) للاستبيان في حال تم تطبيقه مراراً وتكراراً. أما في اختبار صدق البناء، فبالاستفادة من اختبار Pearson، تم احتساب مستوى الدلالة ومعامل الارتباط بين كل عبارة والمتغير الذي تنتمي إليه وذلك للتأكد من أن المتوسط الحسابي للمتغير يعبّر بشكل صادق عن كل عبارة من العبارات التابعة له. وجاءت النتائج كالآتي:

جدول 1: اختبار وجود علاقة بين متغير تشخيص المعرفة والعبارات التي يتشكل منها

العبارة	الدلالة الإحصائية	قيمة بيرسون
تحديد وتقييم المعرفة المتوفرة لدى الأفراد وفرق العمل	0.000	0.811
تحديد وتقييم المعرفة المتوفرة في الأنظمة والتقارير والإصدارات	0.000	0.853
تحديد المعرفة اللازمة لسير العمل بشكل دوري	0.000	0.801
تحديد المعرفة اللازمة لتطوير العمل في المستقبل للعمل على تأمينها	0.000	0.849
استكشاف وتقييم الفجوة بين المعرفة المتوفّرة وبين اللازم توفّرها	0.000	0.849

يتبين أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عبارات متغير إدارة تشخيص المعرفة والمتوسط الحسابي للمتغير. وبالنظر إلى قيمة بيرسون، فإنها تتجاوز 0.8 في كل العبارات، أي أن العلاقة إيجابية قوية جداً. ما يؤكد أن المتوسط الحسابي لمتغير تشخيص المعرفة يعبر بشكل صادق وصحيح عن كل من العبارات التي يتضمنها.

جدول 2: اختبار وجود علاقة بين متغير تحليل البيئة الاستراتيجية والعبارات التي يتشكل منها

العبارة	الدلالة الإحصائية	قيمة بيرسون
تحدد عوامل القوة ضمن البيئة الداخلية بفعالية	0.000	0.870
تحدد عوامل الضعف ضمن البيئة الداخلية بفعالية	0.000	0.886
تحدد الفرص المتاحة ضمن البيئة الخارجية بفعالية	0.000	0.887
تحدد التهديدات المحتملة ضمن البيئة الخارجية بفعالية	0.000	0.904
تبني مصفوفة متناسقة ومتكاملة للبيئة وتحللها بفعالية	0.000	0.885
توفر مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة	0.000	0.896

يتبين أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عبارات المتغير الثاني (تحليل البيئية الاستراتيجية) والمتوسط الحسابي للمتغير. وبالنظر إلى قيمة بيرسون، فإنها تتجاوز 0.8 في كل العبارات. ما يعني أن العلاقة بين المتوسط الحسابي لكل من العبارات والمتوسط الحسابي لمتغير التحليل البيئي هي علاقة إيجابية قوية جداً. أي أن المتوسط الحسابي لمتغير التحليل البيئي يعبر بشكل صادق وصحيح عن كل من العبارات التي يتضمنها.

- نتائج البحث

تعكس البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتكونة من 334 مستطلعاً خصائص هيكلية محددة لمجتمع البحث في كليات إدارة الأعمال بالجامعات اللبنانية. ويلاحظ طغيان الجنس الذكوري على العينة بنسبة بلغت 73.1% مقابل 26.9% للإناث. أما على الصعيد العمري، فإن الفئة العمرية الممتدة بين 40 و49 عاماً تمثل الكتلة الأكبر بنسبة 33.8%، تليها مباشرة الفئة العمرية الشابة من 30 إلى 39 عاماً بنسبة 30.5%، مما يشير إلى أن ثلثي العينة تقريباً يقعون في مرحلة النضج المهني والعطاء الأكاديمي المستقر. ويرتبط هذا التوزيع العمري بالارتفاع الملحوظ في المؤهلات العلمية لأفراد العينة؛ إذ يحمل 40.7% منهم شهادة الدكتوراه فما فوق، بينما يحمل 45.8% شهادة الماستر، وهي طاقة بشرية تتسق طبيعياً مع التوصيف الوظيفي السائد في العينة، حيث يشكل أعضاء الهيئة التعليمية 74.9% في مقابل 25.1% لأعضاء الهيئة الإدارية. وفيما يتعلق بالخبرات المهنية، تظهر البيانات توزيعاً متوازناً ومتقارباً بين الفئات المختلفة، حيث تتصدر الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة

28.1%، تليها الفئات الأخرى بنسب تتراوح حول ربع العينة لكل منها، مما يمنح الدراسة مزيجاً متكاملاً بين الطاقات الشابة والخبرات المتراكمة التي تجاوزت 16 عاماً بنسبة 25.4%. وأخيراً، يتضح من تصنيف الجامعات أن الغالبية العظمى من المستطلعين ينتمون إلى الجامعات الخاصة بنسبة 79.6%، في حين بلغت نسبة المشاركين من الجامعة الرسمية 20.4%، وهو انعكاس واقعي لطبيعة توزع مؤسسات التعليم العالي في البيئة الأكاديمية اللبنانية.

جدول 3: توزع المستطلعين بحسب البيانات الديموغرافية

		التكرار	النسبة
جنس المستطلع	ذكر	244	73.1%
	أنثى	90	26.9%
العمر	20–29 سنة	33	9.9%
	30–39 سنة	102	30.5%
	40–49 سنة	113	33.8%
	50 سنة وما فوق	86	25.7%
المستوى العلمي	إجازة	45	13.5%
	ماستر	153	45.8%
	دكتوراه وما فوق	136	40.7%
التوصيف	عضو هيئة تعليمية	250	74.9%
	عضو هيئة إدارية	84	25.1%
عدد سنوات الخبرة	1 – 5 سنوات	67	20.1%

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

	6 – 10 سنوات	94	28.1%
	10 – 15 سنة	88	26.3%
	16 سنة وما فوق	85	25.4%
تصنيف الجامعة	رسميّة	68	20.4%
	خاصّة	266	79.6%

جدول 4: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستطلعين على عبارات متغير تشخيص المعرفة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
تحديد وتقييم المعرفة المتوفرة لدى الأفراد وفرق العمل	3.72	0.97	74.4%
تحديد وتقييم المعرفة المتوفرة في الأنظمة والتقارير والإصدارات	3.71	0.98	74.2%
تحديد المعرفة اللازمة لسير العمل بشكل دوري	3.67	1.00	73.4%
تحديد المعرفة اللازمة لتطوير العمل في المستقبل للعمل على تأمينها	3.78	0.98	75.6%
استكشاف وتقييم الفجوة بين المعرفة المتوفّرة وبين اللازم توفّرها	3.73	1.07	74.7%
تشخيص المعرفة	3.72	0.84	74.5%

تظهر المؤشرات الإحصائية الخاصة بمتغير تشخيص المعرفة اتجاهاً عاماً إيجابياً ومرتفعاً في مستوى التطبيق والوعي بممارسات فحص الأصول الفكرية لدى مؤسسات التعليم العالي اللبنانية المشمولة بالدراسة، حيث سجل المتغير الإجمالي متوسطاً حسابياً عاماً بلغ 3.72 بنسبة موافقة وصلت إلى 74.5% وانحراف معياري قدره 0.84، مما يعكس تجانساً مقبولاً في إجابات المستطلعين وتوافقاً على محورية هذه العملية الإدارية. وعند تفكيك هذا المتغير إلى عباراته الخمس، يتبين أن عملية "تحديد المعرفة اللازمة لتطوير العمل في المستقبل للعمل على تأمينها" قد احتلت المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.78 ونسبة موافقة 75.6%، وهو ما يشير إلى البعد الاستشرافي الطاغي لدى الإدارات الجامعية وحرصها على التخطيط المعرفي القادم. وجاءت عملية "استكشاف وتقييم الفجوة بين المعرفة المتوفرة وبين اللازم توفرها" في المرتبة الثانية بمتوسط 3.73 ونسبة موافقة

74.7%، غير أنها سجلت أعلى تشتت في الإجابات بانحراف معياري بلغ 1.07، مما يوضح تبايناً نسبياً في آليات قياس الفجوات المعرفية بين الكليات المختلفة. وتقاربت قيم العبارتين المتعلقتين بجرد المعرفة الحالية؛ إذ سجلت ممارسة "تحديد وتقييم المعرفة المتوفرة لدى الأفراد وفرق العمل" متوسطاً قدره 3.72 ونسبة موافقة 74.4%، تلتها مباشرة ممارسة "تحديد وتقييم المعرفة المتوفرة في الأنظمة والتقارير والإصدارات" بمتوسط 3.71 ونسبة موافقة 74.2%، الأمر الذي يبرهن على توازن واضح في الاهتمام بكلتا الركيزتين: المعرفة الضمنية الكامنة في رأس المال البشري، والمعرفة الصريحة الموثقة هيكلياً. وفي المقابل، حلت ممارسة "تحديد المعرفة اللازمة لسير العمل بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 ونسبة موافقة 73.4% وانحراف معياري متزن قدره 1.00، وهو ما يظهر أن التركيز على المتطلبات المعرفية التشغيلية اليومية، وإن كان مرتفعاً، يأتي تالياً في الأولوية بعد الأبعاد التطويرية والاستشرافية للأصول المعرفية داخل تلك المؤسسات الأكاديمية.

جدول 5: المؤشرات الإحصائية لإجابات المستطلعين على عبارات محور تحليل البيئة الاستراتيجية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
تحدد عوامل القوة ضمن البيئة الداخلية بفعالية	3.86	0.98	77.1%
تحدد عوامل الضعف ضمن البيئة الداخلية بفعالية	3.73	0.98	74.6%
تحدد الفرص المتاحة ضمن البيئة الخارجية بفعالية	3.63	1.08	72.5%
تحدد التهديدات المحتملة ضمن البيئة الخارجية بفعالية	3.72	0.97	74.4%
تبني مصفوفة متناسقة ومتكاملة للبيئة وتحللها بفعالية	3.57	1.05	71.4%
توفر مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة	3.59	1.07	71.9%
تحليل البيئة الاستراتيجية	3.68	0.91	73.6%

تكشف المؤشرات الإحصائية الخاصة بمحور كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي عن تقييم عام إيجابي ومرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي اللبنانية، حيث سجل المتغير الإجمالي متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3.68 بنسبة موافقة بلغت 73.6% وانحراف معياري قيمته 0.91، مما يعكس إدراكاً متقدماً وتوافقاً جيداً بين المستطلعين حول أهمية ممارسات رصد الواقع

البيئي بمختلف أبعاده. وبتحليل العبارات الست المكونة للمحور، يلاحظ تصدر الممارسات المرتبطة بالبيئة الداخلية؛ إذ حلت عبارة "تحدد عوامل القوة ضمن البيئة الداخلية بفعالية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.86 ونسبة موافقة 77.1% وانحراف معياري قدره 0.98، تلتها عبارة "تحدد عوامل الضعف ضمن البيئة الداخلية بفعالية" بمتوسط 3.73 ونسبة موافقة 74.6%، وهو ما يبرهن على قدرة الكليات والجامعات المبحوثة على تشخيص إمكاناتها الذاتية ومكامن الخلل والقصور الهيكلي لديها بكفاءة أعلى من رصد المتغيرات الخارجية. وفي المقابل، أظهرت المؤشرات المتعلقة بالبيئة الخارجية مستويات إيجابية متوازنة، حيث جاءت عبارة "تحدد التهديدات المحتملة ضمن البيئة الخارجية بفعالية" في مرتبة متقدمة بمتوسط 3.72 ونسبة موافقة 74.4% وانحراف معياري متزن بلغ 0.97، متفوقة على عبارة "تحدد الفرص المتاحة ضمن البيئة الخارجية بفعالية" التي سجلت متوسطاً قدره 3.63 ونسبة موافقة 72.5% مع تشتت أعلى في الإجابات بانحراف معياري قدره 1.08، مما يوضح ميل تلك الإدارات الأكاديمية إلى التحوط والتركيز على رصد المخاطر والتحديات الخارجية وتجنب آثارها السلبية كأولوية تسبق اقتناص الفرص السانحة. وفي أدنى مراتب هذا المحور، حلت العبارتان المعنيتان بالجانب الإجرائي والتشاركي للتحليل؛ حيث سجلت عبارة "توفر مشاركة إيجابية في عملية التحليل البيئي من مختلف الأطراف داخل وخارج المؤسسة" متوسطاً حسابياً بلغ 3.59 ونسبة موافقة 71.9% وانحراف معياري قدره 1.07، تلتها في المرتبة الأخيرة عبارة "تبني مصفوفة متناسقة ومتكاملة للبيئة وتحللها بفعالية" بمتوسط بلغ 3.57 ونسبة موافقة 71.4% وانحراف معياري قيمته 1.05، الأمر الذي يكشف عن فجوة تطبيقية نسبية في الصياغة المنهجية النهائية للمصفوفات الاستراتيجية الموحدة وفي توسيع نطاق المشاركة الفعالة لشركاء المصلحة من خارج الكيانات الجامعية، على الرغم من بقاء هذه المؤشرات ضمن النطاق الإيجابي العام.

- اختبار الفرضيات

تهدف هذه المرحلة من الدراسة الميدانية إلى قياس نموذج العلاقات واختبار الفرضيات البحثية المطورة، وذلك للتحقق من مدى صحة الادعاءات النظرية حول دور العمليات المعرفية في البيئة الأكاديمية اللبنانية. ومن أجل تبيان طبيعة وحجم التأثير الذي تمارسه عملية تشخيص المعرفة في كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي، جرى الاعتماد على حزمة من الاختبارات الإحصائية المتقدمة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتتضمن هذه المعالجة استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط للكشف عن القوة التفسيرية للمتغير المستقل وتحديد درجة استجابة المتغير التابع له، بالإضافة إلى تطبيق اختبار "ت" للمجموعات المستقلة (Independent Samples t-test) واختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لرصد الفروق الجوهرية في استجابات أفراد العينة؛ وهو ما يتيح تقديم قراءة علمية دقيقة تدعم متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي بناءً على أدلة إحصائية موثقة.

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليّات تشخيص المعرفة على كفاءة التحليل البيئي في مؤسّسات التعليم العالي في لبنان من وجهة نظر الهيئتين الإداريّة والتعليميّة.

جدول 6: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تشخيص المعرفة على كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي

المتغير	معامل الانحدار غير المقيّس (B)	الخطأ المعياري (SE)	معامل بيتا المقيّس (β)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (p)
الثابت	0.739	0.156		4.733	0.000
تشخيص المعرفة	0.791	0.041	0.727	19.317	0.000

ملاحظة: معامل الارتباط .727 = (R)، معامل التحديد .529 = (R^2)، معامل التحديد المعدل .528 = (R^2_{Adj})، قيمة F(1, 373.153 = (332، مستوى دلالة النموذج .001 > (p). المتغير التابع: كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي.

تُثبت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) صحة الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات تشخيص المعرفة على كفاءة التحليل البيئي في مؤسسات التعليم العالي في لبنان من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والتعليمية". وتكشف المؤشرات المستخرجة من جداول المعالجة الإحصائية عن عمق هذا الأثر وتكامله؛ إذ تظهر قيمة معامل الارتباط البسيط (R = .727) وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. ويعزز ذلك معامل التحديد (R^2 = .529)، وهو ما يعني أن عمليات تشخيص المعرفة تفسر ما نسبته 52.9% من التباين الحاصل في كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي داخل الجامعات المبحوثة، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي.

ويؤكد اختبار التباين للإنحدار المعنوية العالية جداً للنموذج المقدر؛ حيث بلغت القيمة الفاء المحسوبة (F = 373.153) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig. = .000)، وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). هذا التميز الإحصائي يتضح بدقة عند الانتقال إلى جدول المعاملات (Coefficients)، حيث سجل المتغير المستقل (تشخيص المعرفة) أثراً طردياً معنوياً تمثل في قيمة المعامل البيتا المقيّس (β = .727) وقيمة المعامل غير المقيّس (B = .791). وتعني هذه القيمة الأخيرة إجرائياً أن زيادة الاهتمام بتشخيص المعرفة بمقدار وحدة واحدة تؤول بالضرورة إلى تحسن كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي بمقدار 0.791.

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة لهذا الأثر (t = 19.317) عند مستوى دلالة (Sig. = .000)، مما يستوجب أكاديمياً قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ليتأكد بصورة قاطعة أن فحص الأصول الفكرية وتحديد الفجوات المعرفية يمثلان ركيزة أساسية لرفع كفاءة وموثوقية مصفوفات التحليل الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي اللبناني.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق عمليات تشخيص المعرفة وكفاءة التحليل البيئي الاستراتيجيّ تعزى للمتغيّرات ديموغرافيّة (جنس المستطلع، توصيف المستطلع، عدد سنوات الخبرة، وتصنيف الجامعة).

لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار "ت" للمجموعات المستقلة في متغيرات جنس المستطلع وتوصيفه وتصنيف الجامعة، فيما تم اختبار التباين الأحادي في متغير عدد سنوات الخبرة، وكانت النتيجة كالآتي:

أولاً – على مستوى الفروق في تطبيق عمليات تشخيص المعرفة:

جدول 7: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لمستوى تطبيق عمليات تشخيص المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

تشخيص المعرفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.70	0.79	0.360
	أنثى	3.80	0.95	
التوصيف	عضو هيئة تعليمية	3.62	0.89	0.000
	عضو هيئة إدارية	4.04	0.56	
تصنيف الجامعة	رسميّة	3.11	1.28	0.000
	خاصّة	3.88	0.58	
عدد سنوات الخبرة	1 – 5 سنوات	3.58	0.74	0.000
	6 – 10 سنوات	3.42	0.97	
	10 – 15 سنة	3.79	0.72	

ISSN: 2663-5798 || Arab Journal for Scientific Publishing

	16 سنة وما فوق	4.10	0.70	

تُظهر نتائج اختبارات الفروق الإحصائية لمتغير "تشخيص المعرفة" تباينات واضحة في مستوى التطبيق والوعي بين المجموعات المستهدفة بناءً على خصائصها الديموغرافية والوظيفية. فعند فحص متغير "الجنس" يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق عمليات تشخيص المعرفة؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية 0.360 وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يشير إلى تقارب الوعي المعرفي بين الذكور الذين سجلوا متوسطاً حسابياً بلغ 3.70 والإناث بمتوسط قدره 3.80. وفي المقابل، كشف التحليل عن وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000 تعزى لمتغير "التوصيف الوظيفي" ولصالح أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.04 وانحراف معياري متجانس 0.56، مقارنة بأعضاء الهيئة التعليمية الذين سجلوا متوسطاً قدره 3.62، وهو ما يُعزى طبيعياً إلى تماس الإداريين المباشر واليومي مع الإجراءات التنظيمية وجرد الموارد البشرية والمعلوماتية.

وفي السياق الهيكلي ذاته، بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية قاطعة (0.000) تعزى لـ "تصنيف الجامعة" ولصالح الجامعات الخاصة التي حققت متوسطاً حسابياً مقداره 3.88 وانحرافاً معيارياً منخفضاً 0.58، في حين سجلت الجامعة الرسمية متوسطاً أقل بكثير بلغ 3.11 وبتشتت عالٍ في الإجابات انحرافه المعياري 1.28، مما يعكس مرونة أكبر وقدرة أعلى لدى القطاع الأكاديمي الخاص في تبني نظم وممارسات إدارة المعرفة الحديثة بمواجهة البيئة التنافسية. وأخيراً، أثبتت المؤشرات وجود فروق دالة إحصائياً (0.000) تعزى لـ "عدد سنوات الخبرة" ؛ حيث يلاحظ نمو الوعي بعمليات تشخيص المعرفة طردياً مع التقدم المهني، إذ قفز المتوسط الحسابي من 3.58 لفئة الخبرة الناشئة (1 – 5 سنوات) إلى ذروته عند 4.10 وبأعلى درجات التجانس (انحراف معياري 0.70) لدى فئة الخبراء ممن تتجاوز خبرتهم 16 عاماً، مما يؤكد أن تراكم الممارسة الأكاديمية والإدارية يسهم مباشرة في تعميق القدرة على كشف الفجوات المعرفية وتقييم الأصول الفكرية للمؤسسات.

ثانياً – على مستوى الفروق في كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي:

جدول 8: نتائج اختبار الفروق الإحصائية لمستوى كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

تحليل البيئة الاستراتيجية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.68	0.85	0.944
	أنثى	3.69	1.05	
التوصيف	عضو هيئة تعليمية	3.54	0.95	0.000

	عضو هيئة إدارية	4.11	0.60	
تصنيف الجامعة	رسميّة	2.97	1.23	0.000
	خاصّة	3.87	0.70	
عدد سنوات الخبرة	1 – 5 سنوات	3.52	0.89	0.000
	6 – 10 سنوات	3.29	0.96	
	10 – 15 سنة	3.81	0.72	
	16 سنة وما فوق	4.11	0.83	

تُظهر نتائج اختبارات الفروق الإحصائية لمتغير "كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي" اتساقاً ملحوظاً مع النتائج السابقة لمتغير تشخيص المعرفة، حيث تباينت مستويات تقييم العينة لأبعاد التحليل البيئي تبعاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، باستثناء متغير الجنس. ففيما يتعلق بمتغير "الجنس"، تشير المعطيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، نظراً لكون القيمة الاحتمالية بلغت 0.944 وهي أعلى بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، حيث تقارب المتوسط الحسابي للذكور 3.68 مع المتوسط الحسابي للإناث 3.69، مما يعكس تماثل الرؤية والوعي بين الجنسين حول كفاءة الممارسات التحليلية الاستراتيجية في الجامعات. وعلى النقيض من ذلك، أسفر التحليل عن وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000 تعزى لمتغير "التوصيف الوظيفي" ولصالح أعضاء الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.11 وانحراف معياري 0.60، مقارنة بأعضاء الهيئة التعليمية الذين سجلوا متوسطاً قدره 3.54؛ ويُعزى هذا التمايز علمياً إلى الارتباط الوثيق للإداريين بعمليات صياغة الخطط وتجميع البيانات البيئية وصناعة القرارات الهيكلية.

وفي الإطار التنظيمي ذاته، كشفت المؤشرات عن فروق ذات دلالة إحصائية قاطعة (0.000) تعزى لـ "تصنيف الجامعة" ولصالح الجامعات الخاصة التي حققت متوسطاً حسابياً متقدماً مقداره 3.87 وانحرافاً معيارياً متزناً 0.70، في حين سجلت الجامعة الرسمية متوسطاً منخفضاً نسبياً بلغ 2.97 وبتشتت واضح في الإجابات انحرافه المعياري 1.23، مما يبرهن إحصائياً على تفوق مؤسسات التعليم العالي الخاصة في توظيف آليات الرصد البيئي والاستجابة لمتغيرات السوق والمنافسة بمرونة تفوق النظم البيروقراطية السائدة في القطاع الرسمي. وأخيراً، أثبتت المعالجة الإحصائية وجود فروق دالة إحصائياً (0.000) تعزى لـ "عدد سنوات الخبرة"؛ حيث يلاحظ نمو تقييم كفاءة التحليل البيئي طردياً مع زيادة سنوات الخدمة، إذ قفز المتوسط الحسابي من 3.52 لفئة الخبرة الناشئة (1 – 5 سنوات) لينخفض نسبياً عند فئة (6 – 10 سنوات) مسجلاً 3.29، ثم يتصاعد بقوة ليبلغ ذروته عند

4.11 لدى فئة الخبراء ممن تتجاوز خبرتهم 16 عاماً، وهو ما يؤكد تلازم الخبرة التراكمية مع تعميق الفهم الشامل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على بناء مصفوفات استراتيجية دقيقة وموثوقة.

- **مناقشة النتائج**

تُمثل مناقشة النتائج الميدانية وتفسيرها خطوة جوهرية لربط المخرجات الإحصائية بالمرتكزات النظرية لعلم إدارة الأعمال، وتفكيك أبعادها السلوكية والتنظيمية داخل بيئة التعليم العالي اللبنانية. ويمكن تفصيل هذه القراءة المعمقة للمؤشرات المستخرجة عبر المحاور الرئيسة التالية:

أولاً: واقع ممارسات تشخيص المعرفة (الأبعاد والدلالات)

سجل متغير تشخيص المعرفة متوسطاً عاماً مرتفعاً (3.72)، مما يعكس إدراكاً حقيقياً لدى المؤسسات المبحوثة بأن المعرفة هي الأصول الأكثر قيمة في بيئة التعليم العالي. ويظهر تصدر عبارة "تحديد المعرفة اللازمة لتطوير العمل في المستقبل" (3.78) توجهاً استشرافياً واضحاً؛ فالجامعات، بطبيعتها ككيانات أكاديمية، تسعى دائماً لمواكبة التطورات المعرفية والبرامج المستحدثة لضمان جاذبيتها التنافسية.

غير أن حلول عبارة "تحديد المعرفة اللازمة لسير العمل بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة (3.67)، يكشف عن إشكالية تنظيمية شائعة في الفكر الإداري؛ وهي الاهتمام بالخطط المستقبلية الكبرى على حساب مأسسة العمليات التشغيلية اليومية. هذا التفاوت يشير إلى حاجة الجامعات إلى صياغة آليات مستدامة لحصر وتوثيق المعارف اليومية الصريحة والضمنية، لمنع تسرب "الذاكرة التنظيمية" عند مغادرة الكفاءات البشرية. كما أن الارتفاع النسبي في تشتت إجابات "تقييم الفجوة المعرفية" (انحراف معياري 1.07) يبرهن على غياب أدوات قياس موحدة وممنهجة لدى بعض الكليات لتحديد طبيعة النقص المعرفي الذي تعاني منه بدقة.

ثانياً: كفاءة التحليل البيئي الاستراتيجي (التوازن بين الداخل والخارج)

أظهرت النتائج تفوقاً واضحاً في قدرة الجامعات على تشخيص بيئتها الداخلية، حيث حلت "تحديد عوامل القوة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.86) تليها "عوامل الضعف" (3.73). يفسر ذلك إدارياً بأن البيئة الداخلية تقع تحت السيطرة المباشرة للإدارات الجامعية، مما يجعل جرد الموارد المادية والبشرية والأكاديمية أكثر وضوحاً وسهولة.

في المقابل، كشفت النتائج عن ملمح سلوكي تحوطي لدى القيادات الأكاديمية؛ إذ كان رصد "التهديدات الخارجية" (3.72) أعلى كفاءة من قنص "الفرص المتاحة" (3.63). هذا التركيز الدفاعي يُعزى مباشرة إلى حالة عدم الاستقرار والاضطرابات الاقتصادية والجيوسياسية التي تشهدها البيئة اللبنانية؛ مما يدفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تجنب المخاطر والحفاظ على البقاء كأولوية تسبق استراتيجيات التوسع واقتناص الفرص.

أما النقطة الحرجة في هذا المحور، فتمثلت في ضعف "بناء مصفوفة متناسقة ومتكاملة" (3.57) وتراجع "المشاركة الإيجابية للأطراف الخارجية" (3.59). هذا المؤشر يضع الأصبع على فجوة منهجية؛ فالجامعات تمتلك بيانات وفيرة عن بيئتها، لكنها تواجه صعوبة في صهر هذه البيانات ضمن مصفوفات استراتيجية ديناميكية موحدة (مثل مصفوفة SWOT المتقدمة أو الكمية)، فضلاً عن استمرار انكفاء الجامعات على ذاتها وضعف إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين (كالخريجين، وأرباب العمل، والمجتمع المحلي) في صياغة الرؤية الاستراتيجية.

ثالثاً: التفسير العميق لأثر تشخيص المعرفة في التحليل البيئي

جاءت الفرضية الأولى لتؤكد الأثر الطردي القوي لعمليات تشخيص المعرفة في كفاءة التحليل البيئي، حيث بلغت القيمة التفسيرية لـ R^2 ما نسبته 52.9%. من منظور إدارة الأعمال، تبرهن هذه النتيجة على أن التحليل البيئي الاستراتيجي ليس مجرد عملية جمع معلومات صماء، بل هو نتاج مباشر لكفاءة "الفلترة والتأطير المعرفي".

إن تشخيص المعرفة يزود المحلل الاستراتيجي برؤية واضحة؛ فإذا كانت المؤسسة عاجزة عن تحديد ما تمتلكه من عقول وخبرات (معرفة ضمنية) وما تحتويه أدراجها وأنظمتها من تقارير (معرفة صريحة)، فإنها بالضرورة ستعجز عن تقييم نقاط قوتها أو ضعفها بوضوح، وستكون قراءتها للفرص والتهديدات الخارجية مشوهة أو قاصرة. معامل الانحدار (B = .791) يبعث برسالة واضحة للقيادات الجامعية: إن الاستثمار الإداري في بناء أدلة استرشادية، وقواعد بيانات معرفية، ورسم خرائط الكفاءات، سيترتب عليه فوراً قفزة نوعية في دقة وموثوقية التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار.

رابعاً: الفروق الديموغرافية والوظيفية (البيئة السلوكية والهيكلية)

قدمت اختبارات الفروق قراءة سوسيولوجية وإدارية بالغة الأهمية لطبيعة العمل داخل الجامعات اللبنانية:

1. تماثل الجنسين: يعكس غياب الفروق بين الذكور والإناث في كلا المتغيرين نمطاً إيجابياً من تكافؤ الفرص الأكاديمية والمهنية في قطاع التعليم العالي اللبناني، وتساوي الحوافز والخبرات المعرفية المتاحة للجنسين داخل البيئة التنظيمية الواحدة.
2. تفوق الهيئة الإدارية: أظهر الإداريون تفوقاً معنوياً ملحوظاً على الأكاديميين في تشخيص المعرفة (4.04 مقابل 3.62) والتحليل البيئي (4.11 مقابل 3.54). يمكن تفسير ذلك هيكلياً بأن أعضاء الهيئة التعليمية ينكفئون غالباً داخل تخصصاتهم العلمية الضيقة وأعبائهم التدريسية والبحثية، بينما يعيش الإداريون في قلب المعاملات اليومية، واللوائح، والتقارير السنوية، والاتصال المؤسسي؛ مما يمنحهم رؤية أوسع وأكثر شمولية للهيكل التنظيمي ومكونات البيئة الاستراتيجية للمؤسسة.

3. فجوة القطاعين العام والخاص: يمثل الهبوط الحاد في متوسطات الجامعة الرسمية (3.11 في تشخيص المعرفة، و2.97 في التحليل البيئي) مقارنة بالجامعات الخاصة (3.88 و3.87) جرس إنذار تنظيمي. يُعزى هذا الضعف في المؤسسة الرسمية إلى البيروقراطية المقيدة، وضعف الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي وإدارة المعرفة، والجمود الهيكلي الذي يمنع الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة التنافسية؛ على عكس الجامعات الخاصة التي تحركها دوافع التنافسية المستدامة واستقطاب الطلاب، مما يجبرها على تبني أحدث النظم الإدارية والاستراتيجية لضمان البقاء.

4. محورية الخبرة التراكمية: أكد تفوق الفئة التي تتجاوز خبرتها 16 عاماً بمتوسطات بلغت (4.10 و4.11) المقاربة المعرفية الكلاسيكية؛ فالمعرفة الضمنية والقدرة على الربط الاستراتيجي هما نتاج تراكمي للممارسات والمواقف الإدارية والأكاديمية عبر السنين. فالخبرات الطويلة تملك القدرة على "القراءة السريعة والدقيقة" للفجوات المعرفية والبيئية مقارنة بالفئات الأحدث خروجاً إلى سوق العمل التنظيمي.

- التوصيات والخاتمة

بناءً على المعطيات الإحصائية والمناقشة التحليلية المتقدمة لنتائج الدراسة الميدانية، يمكن صياغة حزمة من التوصيات الاستراتيجية والإجرائية الموجهة لمتخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي اللبنانية، وذلك على النحو التالي:

1. مأسسة عمليات تشخيص المعرفة الحالية وتوثيقها: بالنظر إلى حلول ممارسة "تحديد المعرفة اللازمة لسير العمل بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة، يُوصى بإنشاء وحدات أو مراكز إدارية متخصصة تحت مسمى "إدارة الأصول الفكرية" أو "ديوان المعرفة التنظيمية" في الكليات والجامعات، تتولى مهام الحصر المستمر والممنهج للمعارف الصريحة (التقارير، واللوائح، والأنظمة الموثقة) والمعارف الضمنية (الخبرات المتراكمة لدى الأفراد)، للحيلولة دون تسرب الذاكرة التنظيمية للمؤسسة عند تقاعد الكفاءات أو مغادرتها.

2. تطوير أدوات مقيسة لتحديد الفجوات المعرفية: استجابة للتشتت الملحوظ في إجابات أفراد العينة حول ممارسة "تقييم الفجوة المعرفية"، يتعين على الإدارات الجامعية تبني نماذج علمية واضحة وموحدة (مثل خرائط المعرفة أو بطاقات الأداء المعرفي) لرصد وتحديد الفجوات بين المعارف المتاحة حالياً والمعارف المستهدفة لتطوير العمل المستقبلي بوضوح ودقة.

3. التحول نحو استراتيجيات هجومية واقتناص الفرص: نظراً لارتفاع كفاءة رصد التهديدات الخارجية على حساب اقتناص الفرص السانحة بسبب حالة عدم الاستقرار المحيطة، يُنصح بإعادة توجيه الفكر الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية نحو تبني مرونة استراتيجية أكبر؛ فالأزمات تحمل في طياتها فرصاً واعدة مثل التحول الكامل نحو شراكات التعليم الرقمي العابر للحدود، واستقطاب أسواق جديدة، وإعادة هيكلة البرامج التعليمية بما يتوافق مع الوظائف الناشئة.

4. تطوير بناء المصفوفات الاستراتيجية المدمجة: للوقوف على ضعف الصياغة المنهجية النهائية للخطط والاستراتيجيات، يوصى بعقد دورات تدريبية تخصصية للمخططين الاستراتيجيين في الجامعات حول استخدام النماذج المتقدمة والكمية لربط نتائج التحليل البيئي ببدائل القرار، مثل استخدام "مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي (QSPM)"، بدلاً من الاكتفاء بالتحليل الوصفي التقليدي لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

5. توسيع نطاق التشاركية في التحليل الاستراتيجي: استجابة لتراجع مؤشر مشاركة الأطراف الخارجية، يُوصى بتأسيس "مجالس استشارية مجتمعية" داخل الكليات تضم ممثلين عن قطاعات الأعمال، والخريجين، والنقابات المهنية، والخبراء؛ لإشراكهم بفعالية في عمليات العصف الذهني والرصد البيئي، مما يضمن اتساق مخرجات التعليم والخطط الاستراتيجية مع الاحتياجات الحقيقية لبيئة الأعمال.

6. دعم وتعزيز البيئة التنظيمية للجامعة الرسمية: بالنظر إلى الفجوة الحادة في المتوسطات الإحصائية لصالح الجامعات الخاصة، يُوصى بضرورة منح الجامعة الرسمية مرونة إدارية ومالية أوسع، والحد من القيود البيروقراطية التي تكبل حركتها الاستراتيجية، مع تخصيص استثمارات حكومية أو عبر جهات مانحة لتحديث بنيتها التحتية المعرفية والرقمية لتتمكن من تفعيل رصدها البيئي ومواكبة منافسيها في القطاع الخاص.

7. الاستفادة من الطاقات الإدارية والخبرات التراكمية: يُوصى بتمكين الكوادر الإدارية المؤهلة وإشراكها بصورة أعمق في لجان الصياغة الاستراتيجية العليا إلى جانب الأكاديميين، نظراً لتفوقهم الإحصائي في الفهم الشامل للهيكل التنظيمي، مع تفعيل نظام "التوجيه المهني ونقل المعرفة" الذي يتيح نقل الخبرات الاستراتيجية التراكمية من الفئات المخضرمة (فوق 16 عاماً) إلى الفئات الناشئة داخل المؤسسة الأكاديمية.

ختاماً، يُشكل هذا البحث لبنة علمية تسلط الضوء على ركيزتين من أهم ركائز الفكر الإداري المعاصر في قطاع التعليم العالي: إدارة المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي. وقد نجحت الدراسة عبر فصولها النظرية والتطبيقية في البرهنة على أن الكفاءة والرشاقة في إدارة وتوجيه المؤسسات الأكاديمية لا يمكن فصلهما عن جودة المدخلات المعرفية وعمليات فحص الأصول الفكرية وتحديد الفجوات العلمية والمهنية داخل المنظمة.

لقد أكدت النتائج الميدانية المستندة إلى آراء 334 فرداً من النخب الأكاديمية والإدارية في كليات إدارة الأعمال بالجامعات اللبنانية، أن تشخيص المعرفة يمثل متغيراً حاسماً يفسر أكثر من نصف التباين الحاصل في جودة وموثوقية التحليل البيئي الاستراتيجي. هذا الأثر الإحصائي القوي يبعث بدلالة بالغة الأهمية لمتخذي القرار؛ مفادها أن الاستثمار في رأس المال البشري وتوليد المعرفة وفهم الفجوات الداخلية والخارجية بدقة، هو السبيل الأوحد لبناء ميزة تنافسية مستدامة وصياغة سياسات استراتيجية قادرة على الصمود والتكيف أمام بيئة بالغة التعقيد والاضطراب كالبيئة اللبنانية.

إن الفروق الإحصائية الجوهرية التي كشفت عنها الدراسة تعطي دليلاً واضحاً على مواطن القوة والضعف الهيكلية والسلوكية في القطاع الأكاديمي، وتدعو بوضوح إلى ردم الفجوة التنظيمية بين مؤسسات التعليم العالي الرسمية والخاصة، وتعزيز البعد التشاركي المنهجي مع البيئة الخارجية، والالتفات نحو مأسسة وتوثيق الإجراءات التشغيلية الدورية بالتوازي مع التطلعات الاستشرافية المستقبلية. وتأسيساً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والمهتمين بعلم إدارة الأعمال لاستكشاف متغيرات معرفية واستراتيجية أخرى، كدور اليقظة الاستراتيجية أو القيادة الرقمية في تعزيز أداء الجامعات، بما يسهم في استعادة الدور الريادي والحيوي لقطاع التعليم العالي في التنمية الفكرية والاقتصادية المستدامة.