

أثر الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

إعداد/

أريج الزبير خالد فضيل	غادة مصطفى عامر الحفيان
إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر	محاضر مساعد بالهيئة الليبية للبحث
المختار، البيضاء-ليبيا	العلمي-طرابلس
areejalzobairKhaled@gmail.com	ghadamustafaalvian@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الإدارية، الثقافية، التقنية) في تحسين الأداء الإداري (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقييم) بجامعة بنغازي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من رؤساء الأقسام العلمية، بلغت العينة (66) رئيساً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج.

أبرز النتائج:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري، حيث فسّر النموذج ما نسبته (83.2%) من التباين في الأداء.
- جاءت الذاكرة التقنية كأقوى المتغيرات تأثيراً في الأداء الإداري بنسبة مساهمة بلغت (76.7%).
- مستوى توافر الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام جاء بتقدير عام متوسط، مع وجود ضعف ملحوظ في "إشراك ذوي الخبرة في اتخاذ القرار" و"فاعلية قنوات الاتصال".

أهم التوصيات:

- ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية للجامعة لتعزيز الاستفادة من الذاكرة التقنية.
- تفعيل آليات المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتطوير قنوات الاتصال الرسمية داخل الأقسام العلمية.

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية، الأداء الإداري، جامعة بنغازي.

Abstract: This study aimed to investigate the impact of Organizational Memory in its dimensions (Administrative, Cultural, Technical) on improving Administrative Performance (Decision-making efficiency, Academic planning quality, Organizational effectiveness & teamwork, Follow-up & evaluation) at the University of Benghazi. The study adopted the Descriptive Analytical Approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a population of academic department heads. The sample consisted of (66) heads, and data were analyzed using (SPSS) through simple, multiple, and stepwise regression tests.

Key Findings:

- There is a statistically significant impact of organizational memory on improving administrative performance, with the model explaining (83.2%) of the variance in performance.
- Technical Memory emerged as the strongest predictor of administrative performance, contributing (76.7%) to the model.
- The level of administrative performance among department heads was rated as (Medium), with a notable weakness in "involving experts in decision-making" and the "effectiveness of communication channels."

Main Recommendations:

- The necessity of enhancing the university's digital infrastructure to maximize the benefits of technical memory.
- Activating collective participation mechanisms in decision-making and developing formal communication channels within academic departments.

Keywords: Organizational Memory, Administrative Performance, University of Benghazi.



المقدمة:

تعد المؤسسات الأكاديمية في العصر الراهن المحرك الرئيس للتنمية والابتكار، مما يفرض عليها تبني نماذج إدارية حديثة تتجاوز الإطار التقليدي لتصل إلى مستوى التميز المؤسسي (راضون، 2016).

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه التعليم العالي، أصبح لزاماً على الجامعات التركيز على الأداء الإداري (Administrative Performance) كمتغير جوهري يحدد مدى نجاحها في تحقيق رسالتها (الصويجي، 2021). فالأداء الإداري ليس مجرد ممارسات روتينية، بل هو محصلة متكاملة من كفاءة اتخاذ القرار، وجودة التخطيط الأكاديمي، والفاعلية التنظيمية، والمتابعة المستمرة، والتي تشكل في مجموعها القيمة المستدامة التي تضمن تميز المؤسسة التعليمية وقدرتها على العطاء (الشرفي، 2025؛ الخيفي وآخرون، 2019)، وتبرز أهمية هذا الأداء بشكل جلي عند تسليط الضوء على جامعة بنغازي، بصفتها صرحاً أكاديمياً عريقاً يواجه متطلبات متنامية لضمان الجودة والاعتماد.

ويعد رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة هم حجر الزاوية في هذه العملية؛ فهم القادة التنفيذيون الذين يقع على عاتقهم تحويل السياسات العليا إلى واقع أكاديمي ملموس، وإن نجاح جامعة بنغازي في بلوغ أهدافها الاستراتيجية يتوقف بشكل مباشر على مستوى الأداء الإداري لهؤلاء القادة، وقدرتهم على إدارة أقسامهم بروح الفريق الواحد واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

كما اتجهت الأنظار نحو الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) كمحرك استراتيجي لهذا الأداء، فالذاكرة التنظيمية، بما تحتويه من أبعاد (ثقافية، وإدارية، وتقنية)، تمثل المستودع المعرفي الذي يضم كافة الخبرات والدروس المستفادة التي تراكمت في جامعة بنغازي عبر تاريخها، إنها "المخزن" الذي يستمد منه رؤساء الأقسام القواعد واللوائح والمعارف الفنية اللازمة لتسيير أعمالهم اليومية وتوجيه قراراتهم المستقبلية (الطائي، 2025؛ Hussein et al, 2021).

وتكمن الفلسفة الرابطة في هذه الدراسة في أن تعزيز الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة بنغازي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تفعيل الذاكرة التنظيمية، فالقدرة على اتخاذ قرار كفؤ أو وضع خطة أكاديمية محكمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى توفر ذاكرة إدارية وتقنية تسهل استرجاع المعلومات، وذاكرة ثقافية تدعم قيم العمل الجماعي (الطائي، 2025؛ حيدر، 2024). وإن الذاكرة التنظيمية تعمل كـ "جسر معرفي" يربط بين تاريخ الجامعة العريق ومستقبلها المنشود، حيث توفر لرؤساء الأقسام الركيزة المعلوماتية التي تمنع تكرار أخطاء الماضي وتسرع من عمليات الابتكار الإداري (اللدائوي وأبو العلا، 2024؛ Lai, 2021).

وعلى الرغم من المكانة التاريخية لجامعة بنغازي، إلا أنها تجد نفسها في مواجهة العديد من التحديات المركبة التي أفرزتها الظروف السياسية والاقتصادية في ليبيا، مما أثر بشكل مباشر على الأداء الإداري للجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها (Ighfir, 2022-Nov-18). كما يعاني الأداء الإداري من ضغوط حادة نتيجة التدهور الحاد في التمويل الحكومي، حيث تقلصت الميزانية السنوية من 250 مليون دينار لبيي إلى ما يقارب 18-20 مليون فقط، وهو ما أعاق عمليات الصيانة والتطوير، خاصة مع تضرر نحو 85% من منشآت الجامعة بسبب النزاعات السابقة، ونقص التجهيزات التقنية والمختبرات الضرورية (Ighfir, 2022-Nov-18). ويواجه صناع القرار بالجامعة قيوداً ناتجة عن سيطرة الدولة التي تحد من الاستقلالية الإدارية، فضلاً عن غياب الاستقرار السياسي الذي يحول دون وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد، ووجود قوانين قديمة لم تعد تتناسب مع المتغيرات الحالية أو متطلبات التعاون الدولي (الصوبي، 2019).

وتبرز فجوة عميقة بين المعرفة النظرية بمفاهيم الجودة وبين التطبيق العملي داخل الأقسام العلمية، حيث يعاني التنسيق الإداري من الضعف، وتصطدم محاولات التطوير بمقاومة التغيير ونقص البرامج التدريبية الممنهجة للكوادر الإدارية والأكاديمية (الصوبي، 2019؛ بحبح والفايدي، 2021).

وإن هذه التحديات المذكورة لم تكتفِ بتقويض البنية المادية، بل امتد تأثيرها ليضعف الدافعية الأكاديمية ويحد من قدرة الجامعة على استبقاء الكوادر المؤهلة، مما جعل تنفيذ استراتيجية الجامعة (2023-2027) يواجه عقبات مستمرة (استراتيجية جامعة بنغازي 2023-2027). وهنا تبرز الحاجة الملحة لهذه الدراسة؛ ففي ظل هذا "الاستنزاف" في الموارد المادية والمالية، تصبح الذاكرة التنظيمية هي المورد الاستراتيجي المتبقي والوحيد القادر على إسناد الأداء الإداري، وإن استرجاع الخبرات السابقة (الذاكرة الإدارية)، والتمسك بالهوية والقيم الأكاديمية (الذاكرة الثقافية)، وتفعيل ما تبقى من نظم معلوماتية (الذاكرة التقنية)، يمثل السبيل الأمثل لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي لتجاوز هذه العقبات.

مشكلة الدراسة:

لذا، تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس: ما أثر الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى توافر أبعاد الأداء الإداري (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقويم الإداري) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الإدارية والثقافية والتقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

التساؤل الفرعي الرابع: أيُّ أبعاد الذاكرة التنظيمية أكثرُ تأثيراً في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي: بيان أثر الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي، الأهداف الفرعية التالية:

الهدف الفرعي الأول: التعرف على مستوى توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الهدف الفرعي الثاني: التعرف على مستوى أبعاد الأداء الإداري (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقويم الإداري) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الهدف الفرعي الثالث: بيان أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الإدارية والثقافية والتقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الهدف الفرعي الرابع: بيان أيُّ أبعاد الذاكرة التنظيمية أكثرُ تأثيراً في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الهدف الفرعي الخامس: صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تساهم في تفعيل آليات الذاكرة التنظيمية واستثمارها في معالجة التحديات الإدارية وتطوير العمل المؤسسي داخل جامعة بنغازي.

أهمية الدراسة:

تستند أهمية هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين، هما:

أولاً-الأهمية العلمية:تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في إثراء المكتبة العربية والليبية بإطار نظري حديث حول مفهوم الذاكرة التنظيمية، والذي لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية في البيئة الجامعية المحلية، فهي تسعى إلى تأصيل العلاقة بين التراكم المعرفي (بأبعاده الإدارية، والتقنية، والثقافية) وبين الأداء الإداري، مما يوفر مرجعاً علمياً للباحثين حول كيفية

تحول الخبرات التاريخية إلى ممارسات إدارية ناجحة، كما تفتح آفاقاً بحثية جديدة لاستكشاف متغيرات أخرى قد تتأثر بذاكرة المؤسسة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

ثانياً-الأهمية العملية: تتجلى القيمة التطبيقية للدراسة في تزويد صناع القرار بجامعة بنغازي برؤية واقعية حول مستوى الحفاظ على الأصول المعرفية واسترجاعها، من خلال تبيان كيفية استثمار الذاكرة التنظيمية في تقليل التخبط الإداري والاعتماد على قرارات مبنية على حقائق وتجارب سابقة موثقة، وعبر تسليط الضوء على "الذاكرة التقنية" كضرورة ملحة لأتمتة العمليات الإدارية وحماية المعرفة من الضياع نتيجة دوران الموظفين أو تقادم النظم الورقية، ومن خلال تقديم مقياس علمي يمكن للأقسام العلمية استخدامه لتقييم أدائها الإداري وتحديد الفجوات المعرفية التي تحتاج إلى معالجة.

ثالثاً-الأهمية بالنسبة للفئة المستهدفة (رؤساء الأقسام): تكتسب الدراسة أهمية خاصة لرؤساء الأقسام العلمية، لكونها تبرز دورهم كـ "حراس للذاكرة الأكاديمية"؛ فهي تهدف إلى تمكينهم من أدوات إدارية تساعدهم على موازنة العمل بين التقاليد الأكاديمية الراسخة (الذاكرة الثقافية) وبين المتطلبات الإدارية والتقنية الحديثة، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات التعليمية والبحثية للقسم العلمي والجامعة ككل.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، وبناء على هذه الفرضية الرئيسية، يتفرع منها فرضيات الفرعية، على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى للدراسة $H_{0.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة الإدارية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الفرضية الفرعية الثانية للدراسة $H_{0.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة الثقافية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة $H_{0.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التقنية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الفرضية الفرعية الرابعة $H_{0.4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذاكرة التنظيمية (الإدارية، الثقافية، التقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

الفرضية الفرعية الخامسة $H_{0.5}$: لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية في درجة تأثير أبعاد الذاكرة التنظيمية (الإدارية، الثقافية، التقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.



متغيرات ونموذج الدراسة:

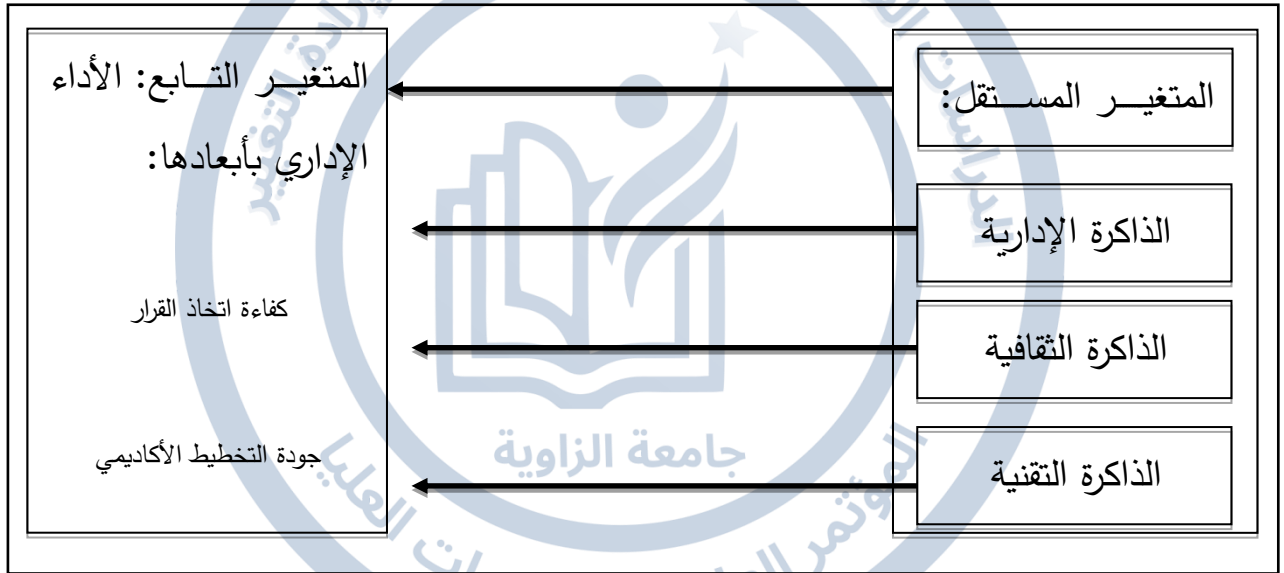
بناءً على مشكلة الدراسة، الأهداف الدراسة، والفرضيات الدراسة، تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين، يسعى البحث إلى قياس التأثير بينهما:

– متغيرات الدراسة: تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

○ المتغير المستقل: الذاكرة التنظيمية بأبعادها: (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية)

○ المتغير التابع: الأداء الإداري بأبعاده: (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقييم الإداري).

– نموذج الدراسة المقترح: يوضح نموذج الدراسة "الأثر المتوقعة والاتجاه المنطقي من المتغير المستقل إلى المتغير التابع كالتالي:



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة / اعداد الباحثان

حدود الدراسة:

لضمان الدقة والتركيز في تحقيق أهدافها، تلتزم هذه الدراسة بثلاثة حدود رئيسية تُحدد نطاقها بوضوح:

– الحدود الموضوعية: تتركز الدراسة بشكل حصري على معرفة أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية) في تحسين الأداء الإداري بأبعاده (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقييم الإداري).

- الحدود المكانية والبشرية: تُجرى الدراسة في إطار جغرافي ومؤسسي محدد، حيث تستهدف رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، وهذا التحديد يُسهم في تقديم تحليل عميق ومركّز، ويُمكن من استخلاص نتائج ذات صلة مباشرة بالسياق المحلي للجامعة.
- الحدود الزمنية: تُغطي الدراسة الفترة الزمنية للعام 2025م - 2026م، حيث تم خلال 2025م جمع البيانات، وتم خلال 2026م معالجتها، وتحليلها، وهذا الإطار الزمني يُعطي نتائج الدراسة راهنة وموثوقة في الوقت الحالي.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة حول الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory): تُعد الذاكرة التنظيمية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور في حفظ التراكم المعرفي وضمان استمرارية التعلم المؤسسي، ويمكن عرض الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم بشكل متسلسل ومترابط من الأحدث إلى الأقدم، مع مراعاة تنوع البيئات الجغرافية والقطاعية، كما يلي: في سياق البيئة الأكاديمية الليبية، ركزت دراسة (الطائي، 2025) في قطاع التعليم المنبني بالعراق مستويات "مرتفعة" لأبعاد الذاكرة (الإدارية، الثقافية، والتكنولوجية)، مؤكدةً على أهمية السياسات التي تضمن الاستفادة القصوى من هذه الذاكرة لتحقيق التميز، وفي الأردن، وتناولت دراسة (الداوي وأبو العلا، 2024) الذاكرة التنظيمية في ظل التحول الرقمي بالجامعات الخاصة، وأظهرت مستويات مرتفعة في أبعادها (الفردية، الإدارية، الثقافية، والتقنية)، مع التركيز بشكل خاص على الذاكرة الإدارية الرقمية لدورها المحوري في جودة العمل الأكاديمي، واتجهت الدراسات الدولية نحو فحص الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط ومعدل؛ حيث بحثت دراسة (Wang, 2023) في الصين أثر الذاكرة (التقريبية والإجرائية) على الابتكار، وأثبتت أن "القدرة الامتصاصية" تعزز هذا الأثر بشكل إيجابي، ومن زاوية مختلفة، تناولت دراسة (Sen et al., 2023) الذاكرة التنظيمية في المنظمات متعددة الثقافات (مثل حلف الناتو)، وخلصت إلى أن الذاكرة لا تزال تتركز في الأفراد وتنتقل اجتماعياً، محذرةً من أثر دوران الموظفين على فقدان هذه الذاكرة، وشهد عام 2022 محاولات جادة لتأصيل المفهوم وفحص تطبيقاته؛ حيث قامت دراسة (Florescu & Ispas, 2022) بمراجعة شاملة للإنتاج العلمي، وكشفت عن تشتت في التعريفات النظرية، مما يستوجب بناء إطار نظري موحد. وفي إيران، ركزت دراسة (Manouchehri, & Kamalirad, 2022) على أثر ستة أبعاد للذاكرة (الوظيفية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، الشبكة الخارجية، والصناعية) في تطوير المنتجات الجديدة بالشركات القائمة على المعرفة، مؤكدةً على تأثيرها الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى الصعيد العربي، أكدت دراسة (دحنين وبنسهل، 2022) في جامعة تبوك أن الذاكرة التنظيمية ليست مجرد مخزن تقني (ساكن)، بل هي عملية اجتماعية (ديناميكية) تعتمد على التفاعل بين الأفراد

لحفظ الهوية التنظيمية، وارتبطت الذاكرة التنظيمية بالثقافة والولاء الوظيفي؛ إذ بحثت دراسة (Lai, 2021) في تايوان العلاقة بين الثقافة والذاكرة، ووجدت أن "ثقافة ريادة الأعمال" هي الأكثر تأثيراً في أداء الذاكرة التنظيمية، وفي سياق متصل، شددت دراسة (Hussein et al, 2021) في الكليات الأهلية العراقية على أن استراتيجيات "الاحتفاظ بالموظفين" هي الحارس الحقيقي للذاكرة التنظيمية بأبعادها السبعة (الاجتماعية، الوظيفية، المؤسسية، الصناعية، التاريخية، السياسية، والثقافية)، حيث إن مغادرة الكفاءات تعني ضياعاً مباشراً لموارد معرفية لا تقدر بثمن.

خلاصة القول: تظهر هذه الدراسات تدرجاً في فهم الذاكرة التنظيمية، من كونها مجرد "أرشيف تقني" إلى اعتبارها "أصلاً استراتيجياً" يتأثر بالثقافة الرقمية، واستقرار الكوادر البشرية، والقدرة على تحويل المعرفة الفردية إلى ممارسات مؤسسية دائمة.

بالنسبة لدراسات السابقة حول الأداء الإداري (Administrative Performance): تُعد قضية تحسين الأداء الإداري من أكثر القضايا إلحاحاً في بيئات العمل المعاصرة، وخاصة في المؤسسات الأكاديمية والتربوية، ويمكن استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم بشكل متسلسل ومترابط من الأحدث إلى الأقدم، مع إبراز التنوع في البيئات الجغرافية والأبعاد المقاسة؛ وفي دراسة حديثة، سعى الشرفي (2025) في اليمن إلى فحص دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الإداري بأبعاده (القيادة، إشراك المعنيين، والأداء الاستراتيجي)، حيث أظهرت النتائج مستوى "مرتفعاً" لتمييز الأداء، مع تأكيدها على ضرورة التنمية الإدارية المستمرة لضمان استدامة هذا التميز، وفي السياق الليبي، قدم حيدر (2024) تشخيصاً لواقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمدينة زليتن، وكشفت الدراسة عن تحديات جوهرية مثل "الترهل الإداري" والبيروقراطية، موضحةً بتبني رؤية قائمة على "الحوكمة" وتفويض الصلاحيات لتجاوز هذه المعوقات، وعلى الصعيد الدولي، ركزت دراسة (Lim, 2023) في الفلبين على أبعاد (التخطيط، اتخاذ القرار، وتفويض السلطة) لمديري المدارس، مسجلةً مستوى أداء "مرتفعاً جداً"، رغم عدم ثبوت علاقة ارتباطية بين هذا الأداء والإنجاز المدرسي للطلاب، وبالمقابل، أكدت دراسة (Al Shobaki, 2022) في فلسطين على وجود تأثير معنوي إيجابي لفاعلية الأداء الإداري (السياسات، الأهداف، الإجراءات) في تعزيز استخدام "نظم دعم القرار" بالجامعات، موضحةً بتقليل المركزية والروتين لدعم العمل الأكاديمي، واتجهت الدراسات لفحص العوامل المؤثرة في استقرار وتحسين الأداء؛ حيث أثبتت دراسة (الخفيفي وآخرون، 2019) في مدينة بنغازي بليبيا وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق آليات "الحوكمة" وتحسين الأداء الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي، معتبرةً الحوكمة نظاماً رقابياً متكاملًا، أما في إثيوبيا، فقد ربط (Mengesha, 2018) بين جودة الأداء الإداري وظاهرة دوران العمل، حيث كشفت النتائج أن القصور في "حزم

التعويضات وفرص التطوير" يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة تسرب الكفاءات في جامعة أديس أبابا، بالعودة إلى جامعة بنغازي، ركزت دراسة (رضوان، 2016) بشكل محدد على "رؤساء الأقسام العلمية"، وهو ما يتقاطع مباشرة مع موضوع دراسة الحالية، وقد أظهرت نتائجها أن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام (في أبعاد اتخاذ القرار، التخطيط، والعمل الجماعي) كان بمستوى "أعلى من المتوسط"، كما أكدت الدراسة عدم وجود فروق في الأداء تعزى للمؤهل أو الخبرة، موصيةً بضرورة تكثيف برامج الإعداد المهني للقيادات الأكاديمية.

يلاحظ من استعراض هذه الدراسات أن الأداء الإداري ليس مفهوماً ثابتاً، بل يتأثر بالبيئة التنظيمية (حوكمة، تكنولوجيا، سياسات) والقدرات الذاتية للقادة. وتبرز دراسة رضوان (2016) كقاعدة انطلاق هامة لدراسة، حيث توفر مقارنة زمنية لواقع الأداء في جامعة بنغازي، بينما توفر الدراسات الأحدث (مثل الشرفي وحيدر) أبعاداً معاصرة يمكن استثمارها في تعزيز مقياس الدراسة الحالي.

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً متنامياً بمفهوم "الذاكرة التنظيمية" كأصل استراتيجي يتجاوز التخزين التقليدي للمعلومات؛ حيث لم تعد مجرد أرشيف للبيانات بل محركاً للنمو، فقد ربطتها دراسات مثل (Wang, 2023) بالقدرة الامتصاصية والابتكار، وفي المقابل، ركزت دراسات "الأداء الإداري" على محددات جوهرية مثل الحوكمة وتنمية الموارد البشرية كما في دراستي (الخفيفي، 2019) و(الشرفي، 2025)، مما يشير إلى وجود ترابط ضمني بين كيفية استرجاع المعرفة وبين جودة المخرجات الإدارية.

وتوجد ندرة واضحة في الدراسات التي تجمع بين المتغيرين (الذاكرة والأداء) في البيئة الأكاديمية الليبية، فرغم وجود دراسات تناولت الأداء الإداري في جامعة بنغازي سابقاً مثل دراسة (رضوان، 2016)، إلا أن المتغيرات التكنولوجية والثقافية والتحولت العميقة التي طرأت على الجامعة خلال العقد الأخير تستوجب دراسة حديثة، هذه الدراسة تأتي لتختبر أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها المعاصرة (التقنية، الثقافية، والإدارية) في تحسين هذا الأداء، لمواكبة التحديات الإدارية الحالية.

تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في عدم وجود دراسة محددة –حسب علم الباحثين– اختبرت الدور المباشر للذاكرة التنظيمية كمحرك لتحسين الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، وبما أن رؤساء الأقسام يمثلون "الذاكرة الحية" والتشغيلية للجامعة، فإن دراسة كيفية استحضارهم للخبرات السابقة وتوظيفها تقنياً وإدارياً يمثل إضافة علمية وميدانية هامة تسد نقصاً واضحاً في الأدبيات الإدارية المحلية.

مفهوم الذاكرة التنظيمية:

يُمثل مفهوم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) حجر الزاوية في استدامة المعرفة المؤسسية، حيث تطور تعريفه عبر السنوات من مجرد "أرشيف" إلى كونه "نظاماً ديناميكياً" متكاملًا، واتفق الباحثون على أن الذاكرة التنظيمية هي المستودع أو "المخزن" الذي يضم كافة الخبرات، والمعارف، والمهارات التي تراكمت لدى المنظمة عبر الزمن نتيجة ممارساتها وعملياتها السابقة (الطائي، 2025؛ حسين وآخرون، 2021) هذا المستودع لا يعمل فقط كأداة لحفظ الأصول، بل يتعدى ذلك ليكون وسيلة لاسترجاع تلك المعارف وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Lai, 2021) ولم تعد الذاكرة التنظيمية تقتصر على الأرشيف الورقي أو الرقمي، بل هي كيان شامل يضم الأفراد، والثقافة التنظيمية، والعمليات الإدارية (اللدائوي وأبو العلا، 2024) وقد نظر إليها (Adamu et al, 2024) كـ"حاوية" معلوماتية تاريخية تؤثر في القرارات الحالية، وتتشكل من مزيج من الأشخاص، والتقاليد، والهياكل التنظيمية، والسجلات الخارجية، كما أكد (Manouchehri & Kamalirad, 2022) أنها تمثل مجموعة القواعد، واللوائح، والهيكلي التنظيمي الذي تعتمد عليه المنظمة لتسيير أعمالها اليومية، وتتجاوز الذاكرة التنظيمية كونها مخزناً لتصبح أداة حيوية لتعزيز أداء الابتكار؛ فهي تسمح للمؤسسة بالاستفادة من تجارب الماضي لتحسين الحاضر (Wang, 2023) كما تعمل كآلية منظمة لالتقاط الدروس المستفادة من الأحداث، والأهداف، والسلوكيات السابقة، مما يضمن تحويل المعرفة المشتتة إلى نهج مركزي يسهل مشاركته عند الحاجة، وفي البيئات المعقدة والمتعددة الثقافات، تبرز الذاكرة التنظيمية كقدرة على استحضار الخبرات لتوجيه القرارات، وهي تتركز بشكل أساسي في العنصر البشري وتنتقل عبر الشبكات الاجتماعية داخل المنظمة (Sen et al, 2023) وهذا يتسق مع رؤية (Martelo-Landroguez et al, 2019) التي تصفها بأنها "عمليات رسمية وآليات" يتم من خلالها مشاركة ما تم تعلمه في الماضي لخدمة المستقبل، مما يجعلها جسراً معرفياً يربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

بناءً على ذلك، عرفت الباحثتان الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع المعرفي والجسر الذي يربط بين خبرات الماضي وتوجهات المستقبل، وهي تعبر عن تراكم المعارف والخبرات التي تمتلكها الجامعة وتوظيفها في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتُعرفها الباحثتان إجرائياً بأنها: "مستوى الحفاظ على الأصول المعرفية واسترجاعها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، وتُقاس من خلال درجة تقدير أفراد العينة للأبعاد التالية:

البُعد الأول- الذاكرة الإدارية: تتمثل في المخزون الرسمي من السياسات، واللوائح، والهياكل التنظيمية، والسجلات التي توثق القرارات السابقة للقسم، وتشمل قدرة رئيس القسم على استحضار السوابق الإدارية والدروس المستفادة من التجارب السابقة (مثل محاضر اجتماعات

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

القسم أو قرارات الترقية والتعيين) لضمان استمرارية العمل الأكاديمي وتجنب تكرار الأخطاء الإدارية.

البُعد الثاني- الذاكرة الثقافية: تشير إلى مجموعة القيم، والأعراف، والتقاليد الأكاديمية، والتاريخ غير المكتوب الذي يتناقله أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وتعكس هذه الذاكرة "الهوية المشتركة" للقسم العلمي، وكيفية فهم رؤساء الأقسام للقيم التنظيمية والسلوكيات التي توجه العمل الجماعي وتؤثر في صياغة الرؤية المشتركة للقسم.

البُعد الثالث- الذاكرة التقنية: تعبر عن المحتوى المعرفي المخزن في الوسائط التكنولوجية والنظم الرقمية التي تعتمد عليها الجامعة، وتشمل قواعد البيانات الأكاديمية، ومنصات التواصل، والأرشيف الرقمي للقسم، ومدى قدرة رؤساء الأقسام على توظيف هذه التقنيات لاسترجاع المعلومات الدقيقة وتسهيل تدفق المعرفة بين الزملاء والطلاب بما يخدم التحول الرقمي في الجامعة.



أهمية الذاكرة التنظيمية:

تُعد الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) بمثابة "الدماغ المؤسسي" الذي يضمن استدامة المنظمة وقدرتها على التطور في بيئة دائمة التغيير، وتتجلى أهميتها، كما استعرضها (Hussein et al, 2021)، في كونها الركيزة التي تحمي الأصول المعرفية للمنظمة وتعزز قدراتها التنافسية، وذلك على النحو التالي:

1. تكمن الأهمية القصوى للذاكرة التنظيمية في دورها كحائط صد ضد "فقدان المعرفة" الناتج عن دوران العمل أو تقاعد الكفاءات البشرية؛ فهي تعمل كمستودع استراتيجي يحفظ خبرات الأفراد المتراكمة ويحولها من معرفة ضمنية لدى الشخص إلى ملكية عامة للمنظمة، مما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع برحيل الأشخاص.
2. تعمل الذاكرة التنظيمية كمصدر تاريخي حي يزود الإدارة بالمعلومات والخبرات السابقة، مما يتيح اتخاذ قرارات حالية ومستقبلية أكثر دقة وموضوعية، استناداً إلى سجل واقعي من النجاحات والإخفاقات السابقة، وهذا الارتباط بالماضي يسمح للمنظمة بالتعلم المستمر، ويجنبها هدر الموارد المالية والبشرية في تجارب أثبتت فشلها سابقاً، مما يساهم بشكل مباشر في تسريع عمليات حل المشكلات المعقدة.
3. تمثل الذاكرة التنظيمية، بما تتضمنه من معرفة فنية وتاريخية وثقافية، مورداً استراتيجياً نادراً يصعب على المنافسين تقليده، مما يمنح المنظمة مكانة متميزة في بيئة العمل، ومن خلال توظيف "المعرفة الصناعية" و"المعرفة السياسية"، تكتسب المنظمة مرونة أكبر في فهم التحولات المحيطة والاستجابة لها بذكاء، بناءً على رصيدها المعرفي المتراكم الذي يوجه بوصلتها نحو الفرص المتاحة.
4. تلعب الذاكرة دوراً جوهرياً في نقل قيم وتقاليد وتاريخ المنظمة للأجيال الجديدة من الموظفين. هذا الانتقال الثقافي يحافظ على "الهوية المؤسسية" ويعزز الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مما يخلق بيئة عمل متناغمة تدرك جذورها وتتطلع نحو مستقبلها برؤية موحدة.

يمكن القول إن الذاكرة التنظيمية ليست مجرد سجل للماضي، بل هي أداة حية تمنع نزيف المعرفة، وتدعم جودة القرارات، وتشكل الميزة التنافسية التي تضمن للمنظمة التفوق والاستقرار.

مفهوم الأداء الإداري:

يُمثل مفهوم الأداء الإداري (Administrative Performance) المحور الجوهري لفاعلية المنظمات، حيث تطور تعريفه من مجرد "تنفيذ للمهام" ليصبح "عملية مؤسسية منظمة" تهدف إلى صياغة وتطوير الثقافة المؤسسية والقيادية عبر إشراك كافة الأطراف المعنية في تحسين الأداء

الاستراتيجي والتشغيلي، سعياً لبناء قيمة مستدامة تضمن تميز المنظمة (الشرقي، 2025)، ولم يعد الأداء الإداري مجرد ممارسة روتينية، بل هو القدرة والفاعلية التي يجسدها القادة ومدبرو المؤسسات في ممارسة مهامهم ووظائفهم القيادية لتحقيق الأهداف الكبرى، وهو ما يمكن قياسه بدقة عبر رصد الاستجابات الميدانية التي تغطي المهارات والأنشطة الإدارية الأساسية (Lim, 2023) وفي إطار العمليات، يُنظر إلى الأداء الإداري كعملية حيوية تعكس كيفية قيام الإدارة والموظفين بمسؤولياتهم لتحقيق غايات المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال الاستثمار الذكي والمثالي للموارد المتاحة، سواء كانت بشرية، مالية، أو تقنية (Al Shobaki, 2022) ويتسق هذا مع رؤية (Mengesha, 2018) التي تصفه بأنه الآلية التي تضمن تنفيذ الخطط والسياسات وسير العمل بانتظام عبر الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وعلى مستوى الوحدات التنظيمية، يبرز الأداء الإداري كـ "نتاج للجهد" النوعي الذي يبذله القادة ورؤساء الأقسام لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الالتزام بالواجبات المنوطة بهم والتي تتداخل فيها أبعاد التخطيط، واتخاذ القرارات، والتوجيه، والقيادة (رضوان، 2016) كما يتجاوز الأداء كونه مجرد مخرجات تقنية ليصبح أداة لتعزيز العلاقات الإنسانية وتطوير العمل الجماعي، مما يجعله جسراً يربط بين الموارد المتاحة والتميز المؤسسي المنشود، وعرفت الباحثتان الأداء الإداري في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية: يُمثل الأداء الإداري في جامعة بنغازي المنظومة المتكاملة من الممارسات والأنشطة القيادية التي يضطلع بها رؤساء الأقسام العلمية، والتي تعكس قدرتهم على تحويل الموارد الأكاديمية والبشرية إلى نتائج ملموسة تحقق رسالة الجامعة، ويُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مستوى الفاعلية والكفاءة التي يمارس بها رؤساء الأقسام مهامهم القيادية، ويُقاس من خلال درجة تقدير أفراد العينة لمجالات الأداء التالية:

البُعد الأول- كفاءة اتخاذ القرار: تشير إلى قدرة رئيس القسم على تشخيص المشكلات الأكاديمية والإدارية، والمفاضلة بين البدائل المتاحة بناءً على معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، وضمان صدور القرارات في توقيتاتها المناسبة بما يخدم مصلحة القسم والعملية التعليمية.

البُعد الثاني- جودة التخطيط الأكاديمي: تتمثل في المهارة في وضع الرؤى المستقبلية للقسم، ورسم الخطط الدراسية، وتوزيع العبء الأكاديمي، وتحديد الاحتياجات التدريبية والبحثية، مع ضمان مواءمة هذه الخطط مع الإمكانيات المتاحة والأهداف الاستراتيجية للكلية والجامعة.

البُعد الثالث- الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي: تجسد قدرة الإدارة على خلق بيئة عمل متناغمة، وتوزيع المسؤوليات بوضوح، وتعزيز روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين، كما تشمل القدرة على إدارة الصراعات، وتحفيز الكادر الأكاديمي، وتفعيل قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لتحقيق أهداف القسم بروح جماعية.

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

البُعد الرابع- المتابعة والتقويم الإداري: تعبر عن العمليات المستمرة لرصد سير العمل الأكاديمي والإداري، ومقارنة الإنجازات المحققة بالأهداف المخطط لها، واستخدام التغذية الراجعة لتصحيح الانحرافات وتطوير الأداء، بما يضمن الالتزام بمعايير الجودة واللوائح الجامعية المنظمة.



أهمية الأداء الإداري:

تتجلى أهمية الأداء الإداري كعصب حيوي يضمن بقاء المنظمات وتميزها، حيث لا يقتصر دوره على تسيير الأعمال اليومية، بل يمتد ليكون الضامن الأساسي للاستقرار والنمو الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

1. يعد الأداء الإداري المتميز، القائم على نظم عادلة للرواتب والحوافز والتقدير المعنوي، الأداة الأقوى لمنع تسرب الموظفين المؤهلين؛ حيث أثبتت الدراسات أن ضعف هذا الأداء يمثل السبب الرئيس لترك الكفاءات لأعمالهم (Mengesha, 2018) فمن خلال توفير بيئة عمل آمنة ودعم روح العمل الجماعي، يزداد رضا الموظفين وانتمائهم، مما يحول المؤسسة إلى "بيئة جاذبة للمواهب" تعزز من سمعتها المؤسسية (Employer Branding) وتستقطب أفضل الخبرات الخارجية.

2. يمثل الأداء الإداري الجسر الذي يربط بين الموارد المتاحة (بشرية، مالية، وتقنية) وبين الأهداف المنشودة، فبدون إدارة فعالة لهذه الموارد، لا يمكن للمؤسسات الأكاديمية تقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية (Mengesha, 2018) كما يعمل الأداء المنضبط كحجر زاوية لتوفير بيانات دقيقة ومنظمة تغذي "نظم دعم القرار"، مما يساعد القيادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على حقائق بعيداً عن العشوائية (Al Shobaki, 2022).

3. تكمن القيمة الجوهرية للأداء الإداري في قدرته على ترجمة الخطط والسياسات النظرية إلى نتائج ملموسة؛ فهو المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وضمان التنفيذ الفعال للسياسات التعليمية (رضوان، 2016)، ومن خلال وضوح الأهداف وسلاسة الإجراءات، تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها بأقل جهد وتكلفة، مع ضمان توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل يستغل الطاقات البشرية بأقصى كفاءة ممكنة (Al Shobaki, 2022).

4. يتجلى الأداء الإداري الحديث في قدرته على رسم مسارات واضحة لنمو الموظفين عبر التدريب المستمر، مما يجعل المؤسسة حاضنة للتطور والابتكار وليست مجرد مكان لتأدية المهام الروتينية، كما يساعد هذا الأداء المتطور المنظمات على التكيف مع المتغيرات التقنية المتسارعة ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي (رضوان، 2016)، فالإدارة ذات الأداء العالي تسعى دوماً لتبني التكنولوجيا الحديثة وتدريب كوادرها للتعامل مع الأنظمة المتقدمة، مع وضع معايير واضحة لقياس الإنجاز وتصحيح الانحرافات فور حدوثها.

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

خلاصة القول إن الأداء الإداري هو القلب النابض " للمؤسسة؛ فيقدر جودته تتحقق السعادة الوظيفية، وتُستثمر الموارد، وتُصان السمعة المؤسسية، وتتحوّل الرؤى المستقبلية إلى واقع حي يضمن استمرارية العطاء والتميز.

منهج الدراسة:

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يُعدّ الأسلوب الأمثل لتقييم دور الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها، ويهدف قياس حجم المشكلة وتأثيراتها، تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استناداً إلى الأهداف البحثية للدراسة، تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي، الذي يُعدّ الأداة الإحصائية الأكثر شيوعاً لقياس آراء المبحوثين ومواقفهم، ويوضح الجدول رقم (1) التالي كيفية تفسير نتائج المقياس بناءً على المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (1): مقياس الدراسة وفقاً لمقياس (Likert)

الوزن النسبي	طول خلية بالمتوسط الحسابي	الفئة في مقياس	المستوى
أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 36% إلى أقل من 52%	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 52% إلى أقل من 68%	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 68% إلى أقل من 84%	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 84% إلى 100%	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جداً

لقياس آراء المشاركين بدقة أكبر، تم تقسيم الاستبانة إلى الأجزاء التالية:
الجزء الأول – البيانات الشخصية والوظيفية: يحتوي على عبارات تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة، مثل: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

الجزء الثاني – مقياس الذاكرة التنظيمية: يتكون المقياس من (15) عبارة موزعة بالتساوي على أبعاد الذاكرة التنظيمية الثلاثة (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية)، حيث يضم كل بُعد (5) عبارات، تم تطوير هذا المقياس بالاستفادة من دراسة (Hussein et al, 2021)، مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان ملاءمته لسياق الدراسة الحالية.

الجزء الثالث – مقياس الأداء الإداري: يتكون المقياس من (20) عبارة موزعة بالتساوي على أبعاد الأداء الإداري الأربعة (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

والعمل الجماعي، المتابعة والتفويض الإداري)، حيث يضم كل بُعد (5) عبارات، تم تطوير هذا المقياس بالاستفادة من دراسة (رضوان، 2016) مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان ملاءمته لسياق الدراسة الحالية.



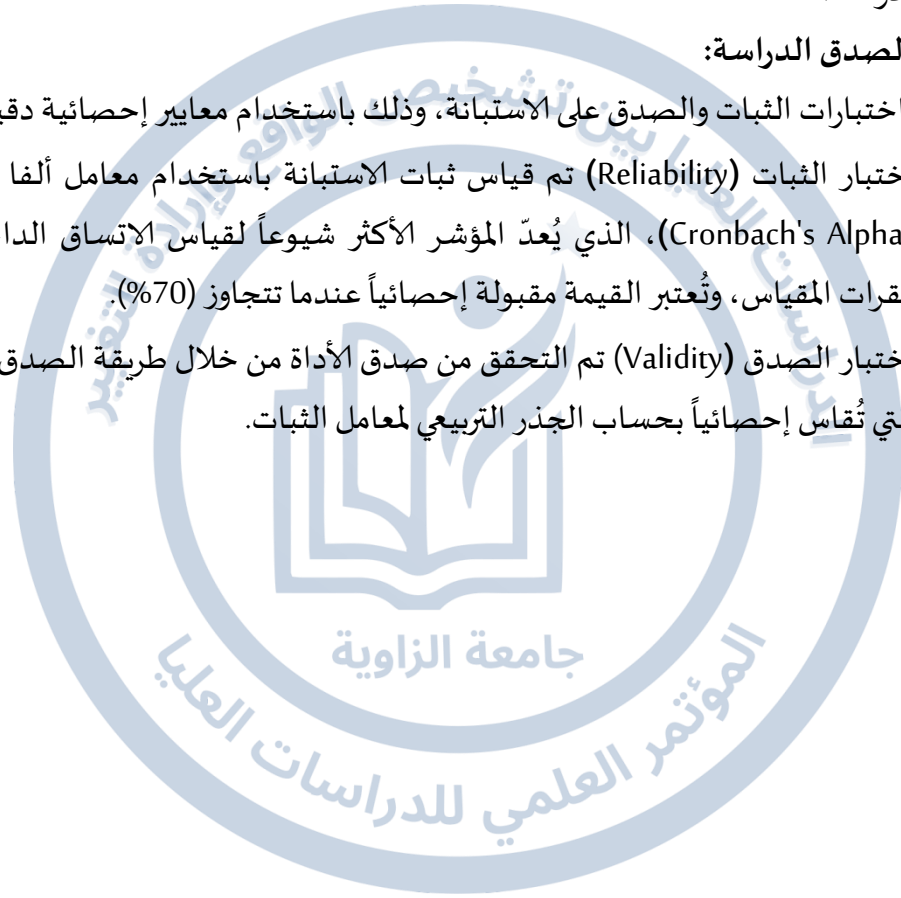
مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، والبالغ عددهم (110) رئيساً، وفقاً للبيانات الرسمية الصادرة عن مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تم الحصول على البيانات من مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول (Krejcie and Morgan, 1970)، حيث بلغ العدد الأمثل للعينة (86) رئيساً، تم استلام (66) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل (86) استبانة موزعة، وبلغت نسبة الاستجابة (76.7%) وهي نسبة كافية لضمان موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

الثبات والصدق الدراسة:

تم إجراء اختبارات الثبات والصدق على الاستبانة، وذلك باستخدام معايير إحصائية دقيقة:

- اختبار الثبات (Reliability) تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ المؤشر الأكثر شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، وتُعتبر القيمة مقبولة إحصائياً عندما تتجاوز (70%).
- اختبار الصدق (Validity) تم التحقق من صدق الأداة من خلال طريقة الصدق الذاتي، التي تُقاس إحصائياً بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.



جدول رقم (2): اختبار الثبات والصدق لمقياس الذاكرة التنظيمية والأداء الإداري

التفسير	Validity	Reliability	العبارات	الأبعاد
	معامل الصدق	Cronbach's Alpha		
أن صدق العبارات مرتفعة جداً وتجاوزت (0.80)، مما تُعزز من موثوقية المقياس وتؤكد أن الأداة تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه، مما يضفي مصداقية عالية على نتائج الدراسة.	%91.9	0.844	15	مقياس الذاكرة التنظيمية
	%91.8	0.843	5	البُعد الأول: بعد الذاكرة الإدارية
	%92.7	0.860	5	البُعد الثاني: بعد الذاكرة الثقافية
	%91.0	0.829	5	البُعد الثالث: بعد الذاكرة التقنية
	%91.2	0.831	20	مقياس الأداء الإداري
	%89.4	0.800	5	البُعد الأول: كفاءة اتخاذ القرار
	%91.1	0.830	5	البُعد الثاني: جودة التخطيط الأكاديمي
	%92.2	0.850	5	البُعد الثالث: الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي
	%91.9	0.845	5	البُعد الرابع: المتابعة والتقييم الإداري

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

وصف خصائص العينة:

تم عرض البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في عينة الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي بينغازي والتي تشمل: (النوع، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، ومدة الخدمة)، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

المؤتمر العلمي للدراسات العليا - الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

جدول رقم (3): التوزيع التكراري للبيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين في عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %	التفسير
النوع	ذكر	46	69.70%	يلاحظ سيطرة عنصر "الذكور" على العينة بنسبة تقارب 70%.
	أنثى	20	30.30%	
	مجموع	66	100%	
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	4	6.06%	الفئة العمرية الأكثر تكراراً هي (45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة 45.46%، مما يدل على أن أغلب العينة من ذوي الخبرة المتوسطة والعالية.
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	22	33.33%	
	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	30	45.46%	
	من 55 سنة فأكثر	10	15.15%	
	مجموع	66	100%	
الدرجة العلمية	محاضر مساعد	10	15.15%	النسبة الأكبر هي لدرجة "محاضر" بنسبة 45.45%.
	محاضر	30	45.45%	
	أستاذ مساعد	15	22.73%	
	أستاذ مشارك	6	9.09%	
	أستاذ	5	7.58%	
	مجموع	66	100%	
مدة الخدمة	أقل من سنة	10	15.15%	تتركز أغلب العينة في فئة من سنة إلى أقل من 3 سنوات بنسبة تقارب 47%.
	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	31	46.97%	
	من 3 سنوات فأكثر	25	37.88%	
	المجموع	66	100%	

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

1. تساؤلات الاستدلالية وفرضياتها:

عرض نتائج أثر الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

للإجابة على التساؤل الرئيسي: وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة H_0 : التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية".

تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (4).



جدول رقم (4): اختبار أثر للذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري

النتيجة	Coefficients ^a			ANOVA	Model Summary		النموذج
	Sig.	T	B	F	R Square	R	
دالة	**0.002	3.150	0.412	145.32	0.679	0.824	Constant
إحصائيا	**0.000	12.050	0.785				الذاكرة التنظيمية

a=Dependent Variable

** عند مستوى إحصائية أقل من (1%)

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتيجة الاختبار: يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ مما يؤكد أن الذاكرة التنظيمية تُعد متغيراً استراتيجياً ومحركاً أساسياً لتطوير الأداء الإداري في البيئة الجامعية محل الدراسة.

وبناء على هذه الفرضية الرئيسية، يتفرع منها فرضيات الفرعية، على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى للدراسة $H_{0.1}$: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة الإدارية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية".

جدول رقم (5): اختبار أثر للذاكرة الإدارية في تحسين الأداء الإداري

النتيجة	Coefficients ^a			ANOVA	Model Summary		النموذج
	Sig.	T	B	F	R Square	R	
دالة	**0.000	4.210	0.564	128.45	0.626	0.791	Constant
إحصائيا	**0.000	11.330	0.712				الذاكرة الإدارية

a=Dependent Variable

** عند مستوى إحصائية أقل من (1%)

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتيجة الاختبار: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة الإدارية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ وهذا يعني أن الذاكرة الإدارية (بما تتضمنه من سجلات، ووثائق، وإجراءات مخزنة) تُعد متغيراً حيوياً ومساهماً رئيسياً في رفع كفاءة وتطوير الأداء الإداري لدى عينة الدراسة.

المؤتمر العلمي للدراسات العليا - الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

- الفرضية الفرعية الثانية للدراسة $H_{0.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة الثقافية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
- جدول رقم (6): اختبار أثر للذاكرة الثقافية في تحسين الأداء الإداري

النتيجة	Coefficients ^a			ANOVA	Model Summary		النموذج
	Sig.	T	B	F	R Square	R	
دالة	**0.000	5.120	0.842	98.240	0.511	0.715	Constant
إحصائيا	**0.000	9.910	0.638				الذاكرة الثقافية

a=Dependent Variable

** عند مستوى إحصائية أقل من (1%)

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتيجة الاختبار: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية للدراسة وقبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة الثقافية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$): وهذا يعني أن الذاكرة الثقافية (التي تشمل القيم، والتقاليد التنظيمية، والخبرات المشتركة) تمثل ركيزة استراتيجية ومحركاً جوهرياً لتعزيز الأداء الإداري وتطويره لدى عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة $H_{0.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التقنية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
- جدول رقم (7): اختبار أثر للذاكرة التقنية في تحسين الأداء الإداري

النتيجة	Coefficients ^a			ANOVA	Model Summary		النموذج
	Sig.	T	B	F	R Square	R	
دالة	**0.004	2.890	0.325	184.56	0.767	0.876	Constant
إحصائيا	**0.000	13.580	0.892				الذاكرة التقنية

a=Dependent Variable

** عند مستوى إحصائية أقل من (1%)

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

نتيجة الاختبار: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالث للدراسة وقبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التقنية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي عند مستوى دلالة ($0.01 < \alpha$)؛ وهذا يعكس الدور الجوهري للوسائل والأنظمة التقنية في تسريع وتطوير العمليات الإدارية، مما يجعلها المحرك الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء لدى عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة $H_{0.4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذاكرة التنظيمية مجتمعة (الإدارية، الثقافية، التقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.
- تم استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): اختبار أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تحسين الأداء الإداري

النتيجة	Coefficients ^a			ANOVA	Model Summary		النموذج
	Sig.	T	B	F	R Square	R	
دالة إحصائية	**0.038	2.110	0.214	156.78	0.832	0.912	Constant
	**0.000	4.840	0.245				الذاكرة الإدارية
	**0.001	3.560	0.189				الذاكرة الثقافية
	**0.000	9.140	0.512				الذاكرة التقنية

a=Dependent Variable

** عند مستوى إحصائية أقل من (1%)

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتيجة الاختبار: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة للدراسة وقبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذاكرة التنظيمية مجتمعة (الإدارية، الثقافية، التقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي عند مستوى دلالة ($0.01 < \alpha$)؛ وتُظهر النتائج أن التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة يساهم بشكل فعال وكبير في رفع كفاءة الأداء الإداري، حيث برزت الذاكرة التقنية كأقوى المتغيرات تأثيراً ضمن النموذج المتكامل.

- الفرضية الفرعية الخامسة $H_{0.5}$: لا يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية في درجة تأثير أبعاد الذاكرة التنظيمية (الإدارية، الثقافية، التقنية) في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

تم استخدام معاملا لانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Stepwise Regression) كما هو موضح في
الجدول رقم (9).



المؤتمر العلمي للدراسات العليا - الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

جدول رقم (9): اختبار درجة تأثير أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري

النتيجة	Coefficients ^a			ANOVA	Model Summary			النموذج
	Sig.	T	B	F	R في التغير في Square	R Square	R	
دالة إحصائية	**0.038	2.110	0.214	156.78	0.767	0.767	0.876	Constant
	**0.000	9.140	0.512					الذاكرة التقنية
	**0.000	4.840	0.245					الذاكرة التقنية + الإدارية
	**0.001	3.560	0.189					الذاكرة التقنية + الإدارية + الثقافية

a=Dependent Variable

** عند مستوى إحصائية أقل من (1%)

المصدر: إعداد الباحثان / بالاستناد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نتيجة الاختبار: يتم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة للدراسة وقبول الفرضية التي تنص على وجود تفاوت ذو دلالة إحصائية في درجة تأثير أبعاد الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري بجامعة بنغازي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)؛ حيث أظهرت النتائج أن الذاكرة التقنية كانت المساهم الأكبر بنسبة (76.7%)، تلتها الذاكرة الإدارية التي أضافت (3.9%) للنموذج، ثم الذاكرة الثقافية التي أضافت (2.6%)، مما يؤكد تفاوت الأدوار التأثيرية للأبعاد في تحسين الأداء.

2. أثر الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري:

تُظهر النتائج الإحصائية المستخلصة من عينة الدراسة (رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي) وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية بمختلف أبعادها في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري. ويمكن توضيح ذلك على نحو التالي:

هيمنة البُعد التقني (المحرك الرقمي)

كشفت الدراسة أن الذاكرة التقنية هي الأثر الأقوى والمساهم الأكبر في تفسير تحسن الأداء الإداري بنسبة بلغت (76.7%) وهذا يعكس تحولاً نوعياً في فكر القيادات الإدارية بالجامعة، حيث أصبح الاعتماد على قواعد البيانات، والأنظمة الإلكترونية، والتوثيق الرقمي هو الضامن الأساسي لسرعة اتخاذ القرار ودقة التنفيذ، مما يقلل من احتمالية الخطأ البشري ويعزز من كفاءة العمليات الإدارية.

الدور المحوري للذاكرة الإدارية (الهيكل التنظيمي)

جاءت الذاكرة الإدارية في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يؤكد أن التمسك باللوائح المنظمة، والأرشفة الدقيقة للمحاضر والقرارات السابقة، يمثل "العمود الفقري" لاستمرارية العمل الإداري في الجامعة، وإن وجود سجل إداري تراكمي يسمح لرؤساء الأقسام بالبناء على ما انتهى إليه الآخرون، مما يعزز من مفهوم التراكم المعرفي بدلاً من البدء من الصفر.

القوة الناعمة للذاكرة الثقافية (القيم والتقاليد)

رغم أن الذاكرة الثقافية جاءت في مرتبة لاحقة من حيث قوة التأثير الإحصائي، إلا أنها تظل "الصمغ" الذي يربط الأبعاد الأخرى؛ فالقيم التنظيمية والخبرات المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين تخلق بيئة خصبة لتبادل المعرفة وتطوير الأداء بروح الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على المناخ الإداري العام في الجامعة.

بذلك يمكن القول من خلال النتائج أن قوة الأداء الإداري في جامعة بنغازي لا تكمن في بُعد واحد فحسب، بل في التكامل بين الأبعاد الثلاثة، فحينما تجتمع الأنظمة التقنية المتطورة مع التوثيق الإداري السليم والمناخ الثقافي الداعم، يصل النموذج إلى أعلى قدرة تفسيرية له بنسبة (83.2%)، مما يجعل الذاكرة التنظيمية "متغيراً استراتيجياً" لا غنى عنه لتطوير الجامعة وتنافسيتها.

3. التساؤلات الوصفية:

بناء على التساؤل الرئيسي، تم تحليل إجاباتهم أيضاً من خلال التساؤلين الفرعيين التاليين:

- التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية؟

للإجابة على التساؤل الفرعي الأول: جامعة الزاوية
أولاً-عرض نتائج مستوى توافر بُعد الذاكرة الإدارية في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد الذاكرة الإدارية (يركز على الوثائق، اللوائح، والسجلات الرسمية للقسم)

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviation	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.120	متوسط	%65	0.780	3.240	1. يلتزم القسم بتوثيق كافة محاضر الاجتماعات بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
طبيعي	0.050	متوسط	%62	0.821	3.100	2. يعتمد القسم على الهيكل التنظيمي المعتمد للجامعة في تحديد الصلاحيات داخل القسم.
طبيعي	-0.181	متوسط	%67	0.750	3.352	3. يتوفر في القسم سجلات تاريخية دقيقة لقرارات الترقية والتعيين تضمن استمرارية العمل الأكاديمي.
طبيعي	0.222	متوسط	%59	0.886	2.954	4. يتم استحضار "السوابق الإدارية" والدروس المستفادة من تجارب القسم السابقة قبل اتخاذ أي قرار جديد.
طبيعي	-0.09	متوسط	%64	0.800	3.183	5. تساهم السجلات الإدارية للقسم في تجنب تكرار الأخطاء الإدارية التي حدثت في فترات سابقة.

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُظهر الجدول رقم (10) أن مستوى توافر الذاكرة الإدارية في جامعة بنغازي جاء بتقدير عام متوسط، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (59% - 67%)، لترتيب هذه العبارات، نجد أن: العبارة رقم (3) الأعلى توافراً: ويشير إلى أن القسم العلمي يعمل بمبدأ "المؤسسية التوثيقية" فيما يتعلق بالحقوق الوظيفية والأكاديمية، هذا يعكس اهتماماً كبيراً بالجانب القانوني والإجرائي الذي يضمن استمرارية المسيرة المهنية لأعضاء هيئة التدريس دون ضياع للجهود أو الحقوق نتيجة لتغير القيادات، تليها جاءت العبارة رقم (1) ويتضح أن هناك التزاماً نظامياً بتدوين المداولات الرسمية، هذا التوثيق يمثل "المرجع المعلوماتي" الذي يحمي القسم من تضارب الآراء ويضمن وجود مستند رسمي يُستند إليه في مراجعة القرارات المتخذة، وفي السياق ذاته، جاءت

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

العبارة رقم (5) ويشير إلى أن السجلات الإدارية لا تُحفظ لمجرد الأرشفة فقط، بل تُستخدم كأداة "رقابة ذاتية"، فالباحثون ورؤساء الأقسام يعودون لهذه السجلات لضمان جودة الأداء وتلافي العثرات التي وقعت سابقاً، مما يعزز الكفاءة الإدارية، كما أظهرت النتائج في العبارة رقم (2) ويعكس انضباطاً في ممارسة السلطة وفقاً للصلاحيات الممنوحة من الجامعة، وهذا الالتزام يقلل من العشوائية الإدارية ويحد من تداخل الاختصاصات بين رئيس القسم والعمادة، مما يوفر بيئة عمل واضحة المسار، وعلى الرغم من هذا التوافر، فقد جاءت العبارة رقم (4) الأدنى توافراً وهذا يشير إلى أن الاعتماد على "الذاكرة الحية" والدروس المستفادة في اتخاذ القرارات الجديدة يحتاج إلى تعزيز، فغالباً ما تُتخذ القرارات بناءً على الموقف الحالي دون تحليل عميق للسوابق التاريخية المشابهة، مما يستدعي تطوير آليات لاسترجاع الخبرات السابقة بشكل أكثر فاعلية.

ختاماً، نلاحظ أن توزيع البيانات لجميع العبارات جاء طبيعياً بناءً على قيم Skewness (معامل الالتواء)، وهذا يعطي مصداقية عالية للنتائج ويسمح باستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) بكل ثقة.

ثانياً- عرض نتائج مستوى توافر بُعد الذاكرة الثقافية في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد الذاكرة الثقافية (تركز على القيم، الأعراف، والهوية المشتركة)

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviation	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.578	متوسط	64%	0.822	3.200	6. يحرص أعضاء هيئة التدريس في القسم على نقل التقاليد الأكاديمية الراسخة للزملاء الجدد.
طبيعي	-0.229	ضعيف	43%	0.740	2.151	7. توجد هوية ثقافية مشتركة تميز قسمنا العلمي وتوجه سلوك العمل الجماعي بين الزملاء.
طبيعي	-0.080	متوسط	68%	0.792	3.384	8. تلعب القيم والأعراف الجامعية (غير المكتوبة) دوراً حيوياً في فض النزاعات أو سوء الفهم داخل القسم.
طبيعي	0.210	متوسط	57%	0.850	2.851	9. أستند إلى تاريخ القسم العلمي

المؤتمر العلمي للدراسات العليا - الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

		ط				العريق عند صياغة الرؤية المستقبلية والأهداف الإستراتيجية.
طبيعي	0.282	ضعيف	48%	0.711	2.421	10. يسود في القسم تفاهم مشترك حول القيم التنظيمية التي تدعم التعاون بين رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس.

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُظهر الجدول رقم (11) أن مستوى توافر الذاكرة الثقافية في جامعة بنغازي قد تراوح بين التقديرين المتوسط والضعيف، حيث انحصرت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (43% - 68%)، ونجد أن:

العبارة رقم (8) قد تبوّأت المرتبة الأولى كأعلى العبارات توافراً بتقدير متوسط، مما يشير إلى القوة التأثيرية للأعراف والقيم الجامعية "غير المكتوبة" في ضبط الإيقاع الداخلي للقسم، ولعب دور حيوي كمرجعية أخلاقية واجتماعية لفض النزاعات وتجاوز سوء الفهم بين الزملاء، تلتها العبارة رقم (6) بتقدير متوسط أيضاً، وهو ما يعكس حرصاً من أعضاء هيئة التدريس على ديمومة التقاليد الأكاديمية من خلال نقلها للأجيال الجديدة، مما يضمن الحفاظ على "الإرث الأكاديمي" للقسم من الاندثار، كما جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الثالثة، لتوضح وجود محاولات للاستناد إلى التاريخ العريق للقسم عند صياغة التوجهات المستقبلية، وإن كانت هذه المحاولات لا تزال في مستواها المتوسط، وعلى الجانب الآخر، كشفت النتائج عن تحديات واضحة في الجوانب التفاعلية؛ حيث جاءت العبارة رقم (10) بتقدير ضعيف، مما ينبه إلى وجود فجوة في التفاهم المشترك حول القيم التنظيمية التي ينبغي أن تدعم التعاون بين رئاسة القسم وأعضاء هيئة التدريس، وفي المرتبة الأخيرة (الأدنى توافراً)، جاءت العبارة رقم (7) بتقدير ضعيف ووزن نسبي بلغ (43%) فقط، وهو مؤشر حرج يشير إلى ضعف "الهوية الثقافية المشتركة" التي تميز القسم وتوجه سلوك العمل الجماعي، مما يستوجب ضرورة العمل على صياغة هوية تنظيمية واضحة تزيد من تلاحم الزملاء وانتمائهم للقسم.

ختاماً، نلاحظ أن توزيع البيانات لجميع العبارات جاء طبيعياً بناءً على قيم Skewness (معامل الالتواء)، وهذا يعطي مصداقية عالية للنتائج ويسمح باستخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) بكل ثقة.

ثالثاً- عرض نتائج مستوى توافر بُعد الذاكرة التقنية في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد الذاكرة التقنية (تركز على النظم الرقمية، قواعد البيانات، والتحول الرقمي)

التوزيع البيانات	Skewn ess	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviation	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.250	ضعيف	%47	0.811	2.350	11. يعتمد القسم على قواعد بيانات إلكترونية محدثة لتخزين واسترجاع بيانات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
طبيعي	0.111	متوسط	%58	0.780	2.900	12. يستخدم القسم منصات التواصل والوسائط الرقمية بفعالية لتسهيل تدفق المعرفة الأكاديمية بين الزملاء والطلاب.
طبيعي	0.424	ضعيف جدا	%33	0.652	1.652	13. يوفر الأرشيف الرقمي للقسم سرعة الوصول إلى المعلومات الدقيقة مقارنة بالأرشيف الورقي التقليدي.
طبيعي	-0.051	متوسط	%62	0.841	3.122	14. يمتلك القسم نظاماً تقنياً يضمن الحفاظ على الأصول المعرفية من الضياع أو التلف.
طبيعي	0.311	ضعيف	%42	0.733	2.100	15. تتوفر لدى رئاسة القسم المهارات التقنية اللازمة لتوظيف النظم الرقمية في دعم التحول الرقمي بالجامعة.

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يكشف الجدول رقم (12) عن تباين ملحوظ في مستوى توافر الذاكرة التقنية في جامعة بنغازي، حيث هيمن التقدير الضعيف على أغلب العبارات، بانحصار الأوزان النسبية ما بين (33% - 62%) ونجد أن:

العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الأولى بتقدير متوسط، مما يشير إلى وجود وعي تقني بأهمية امتلاك أنظمة تحمي الأصول المعرفية من الضياع أو التلف، وهو ما يمثل الرغبة في الحفاظ على أمن المعلومات الأكاديمية، تلتها العبارة رقم (12) بتقدير متوسطاً أيضاً، مما يعكس اعتماد الأقسام على منصات التواصل والوسائط الرقمية (كبديل مرن) لتسهيل تدفق المعرفة بين الزملاء والطلاب، تعويضاً عن نقص الأنظمة الرسمية المتكاملة، وعلى نقيض ذلك، أظهرت النتائج فجوات تقنية حادة؛ حيث جاءت العبارة رقم (11) بتقدير ضعيف، مما يدل على نقص في قواعد البيانات الإلكترونية المحدثه والمخصصة لتخزين واسترجاع بيانات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بشكل مؤسسي، كما حصلت العبارة رقم (15) على تقدير ضعيف، مما ينبه إلى حاجة رئاسة الأقسام لتعزيز المهارات التقنية اللازمة لتوظيف النظم الرقمية ودعم استراتيجية التحول الرقمي بالجامعة، أما النتيجة الأكثر حرجاً، فكانت في العبارة رقم (13) التي حصلت تقديراً ضعيفاً جداً وبأدنى وزن نسبي (33%)، وهي نتيجة تؤكد تعثر مشروع "الأرشيف الرقمية"؛ حيث لا يزال الوصول للمعلومات يعتمد بشكل أساسي على الأرشيف الورقي التقليدي الذي يتسم بالبطء وصعوبة الاسترجاع مقارنة بالأرشيف التقني المنشود.

ختاماً، نلاحظ أن توزيع البيانات لجميع العبارات قد جاء طبيعياً وفقاً لقيم معامل الالتواء (Skewness)، مما يعزز الثقة في هذه النتائج ويؤكد أنها تعبر عن واقع تقني يحتاج إلى تدخلات تطويرية عاجلة لرفع كفاءة الأداء الإداري.

رابعاً- عرض نتائج مستوى توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإدارية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة التقنية) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13): اجابات المشاركين في عينة الدراسة عن مقياس الذاكرة التنظيمية

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviati on	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.040	متوسط	%63	0.651	3.166	بُعد الذاكرة الإدارية
طبيعي	0.111	متوسط	%56	0.622	2.801	بُعد الذاكرة الثقافية
طبيعي	0.181	ضعيف	%48	0.581	2.424	بُعد الذاكرة التقنية
طبيعي	0.080	متوسط	%56	0.543	2.797	مقياس الذاكرة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلخص الجدول رقم (13) مستوى توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمقياس الذاكرة التنظيمية جاءت بتقدير عام متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.797) ووزن نسبي بلغ (56%) وتحليل ترتيب هذه الأبعاد ومساهمتها في تكوين الذاكرة التنظيمية، نجد ما يلي:

احتلت الذاكرة الإدارية المرتبة الأولى بتقدير متوسط وأعلى وزن نسبي (63%)، مما يؤكد أن البعد التوثيقي والإجرائي المستند إلى اللوائح والسجلات الرسمية هو الركيزة الأكثر ثباتاً واستقراراً في ذاكرة الجامعة حالياً، تليها في المرتبة الثانية الذاكرة الثقافية بتقدير متوسطاً ووزن نسبي (56%)، مما يشير إلى وجود دور ملموس للقيم والأعراف الجامعية في توجيه السلوك الإداري، وإن كانت لا تزال تحتاج إلى تعزيز لتتحول من مجرد "أعراف" إلى "هوية مؤسسية" متكاملة، وفي مقابل ذلك، حلت الذاكرة التقنية في المرتبة الأخيرة بتقدير ضعيف ووزن نسبي (48%) وهذه النتيجة تعد مؤشراً حيوياً في هذه الدراسة؛ فهي تظهر وجود فجوة رقمية في الأقسام العلمية بجامعة بنغازي، حيث لا يزال الاعتماد على النظم الرقمية وقواعد البيانات دون المستوى المأمول، وهو ما يضاعف من قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للمتطلبات الإدارية الحديثة.

ختاماً، نجد أن قيم معامل الالتواء (Skewness) لجميع الأبعاد وللمقياس ككل قد انحصرت في المدى الطبيعي، مما يؤكد اعتدالية توزيع البيانات وتجانسها لدى عينة الدراسة.

- التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى توافر أبعاد الأداء الإداري (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقويم الإداري) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية.

للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

أولاً- عرض نتائج مستوى توافر بُعد كفاءة اتخاذ القرار في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (14):

جدول رقم (14): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد كفاءة اتخاذ القرار (تركز على

التشخيص، البدائل، والتوقيت)

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviation	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.140	متوسط	62%	0.822	3.121	16. يمتلك رئيس القسم القدرة على تشخيص المشكلات الأكاديمية بدقة قبل الشروع في اتخاذ القرار.

المؤتمر العلمي للدراسات العليا - الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

طبيعي	0.090	متوسط	57%	0.790	2.850	17. يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشكلات بناءً على معلومات دقيقة ومعايير موضوعية.
طبيعي	0.450	ضعيف جدا	31%	0.620	1.550	18. يحرص القسم على إشراك ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية.
طبيعي	-0.180	متوسط	66%	0.750	3.280	19. تصدر القرارات الإدارية في توقيتاتها المناسبة دون تأخير يؤثر على سير العمل بالقسم.
طبيعي	0.110	ضعيف	45%	0.700	2.250	20. تتسم القرارات المتخذة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة داخل الجامعة.

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُبرز الجدول رقم (14) مستوى توافر كفاءة اتخاذ القرار في جامعة بنغازي، حيث أظهرت النتائج تبايناً واضحاً في استجابات عينة الدراسة، إذ انحصرت الأوزان النسبية للعبارات ما بين (31% - 66%)، ونجد أن:

العبارة رقم (19) جاءت في المرتبة الأولى بتقدير متوسط، مما يشير إلى وجود التزام زمني في صدور القرارات الإدارية، وهو ما يخدم انسيابية العمل ويمنع التراكم الذي قد يعطل المسيرة الأكاديمية بالقسم، تليها العبارة رقم (16) بتقدير متوسطاً أيضاً، مما يعكس امتلاك رؤساء الأقسام القدرة على تشخيص المشكلات بدقة قبل اتخاذ أي إجراء، وهي مرحلة جوهرية لضمان سلامة القرار، كما حلت العبارة رقم (17) في المرتبة الثالثة، لتؤكد وجود توجه نحو المفاضلة بين البدائل بناءً على المعايير الموضوعية المتاحة، وإن كانت هذه الممارسة لا تزال في مستواها المتوسط، وفي المقابل، كشفت النتائج عن تحديات هيكلية في عملية اتخاذ القرار؛ حيث جاءت العبارة رقم (20) بتقدير ضعيف، مما ينبه إلى نقص في مرونة القرارات المتخذة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المفاجئة، وهو ما قد يجعل القرارات تتسم بـ "الجمود" في مواجهة الأزمات، أما النتيجة الأكثر لفتاً للانتباه، فكانت في العبارة رقم (18) التي حصدت تقديراً ضعيفاً جداً بأدنى وزن نسبي (31%)، وهي مؤشر حرج يشير إلى ضعف آليات "المشاركة" وإقصاء ذوي الخبرة عن عملية صنع القرار، مما يفرغ القرارات من عمقها التشاوري ويجعلها قرارات فردية في الغالب.

ختاماً، نلاحظ أن توزيع البيانات لجميع العبارات قد جاء طبيعياً وفقاً لقيم معامل الالتواء (Skewness)، مما يعطي ثباتاً إحصائياً لهذه النتائج ويجعلها منطلقات صادقة لبناء التوصيات الخاصة بتطوير العملية الإدارية في الجامعة.

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة
التغيير

ثانياً-عرض نتائج مستوى توافر بُعد جودة التخطيط الأكاديمي في جامعة بنغازي من وجهة نظر
رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (15):



جدول رقم (15): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد جودة التخطيط الأكاديمي (تركز على الرؤية، توزيع الأعباء، والمواءمة)

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviation	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.120	متوسط	%63	0.841	3.151	21. يشارك أعضاء هيئة التدريس بفعالية في وضع الرؤى المستقبلية والأهداف الإستراتيجية للقسم.
طبيعي	0.060	متوسط	%58	0.770	2.920	22. يتم توزيع العبء الأكاديمي بين الأساتذة بناءً على التخصص الدقيق والمعايير المعتمدة.
طبيعي	-0.150	ضعيف	%44	0.690	2.184	23. تتوفر في القسم خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس.
طبيعي	0.288	متوسط	%66	0.720	3.320	24. يتم رسم الخطط الدراسية وتحديثها بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة في الكلية.
طبيعي	0.090	ضعيف	%49	0.711	2.450	25. تتوافق الخطط التشغيلية للقسم مع الأهداف الإستراتيجية الكبرى لجامعة بنغازي.

المصدر: إعداد الباحثان

استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يستعرض الجدول رقم (15) مستوى توافر جودة التخطيط الأكاديمي في جامعة بنغازي، حيث أظهرت الاستجابات وجود تفاوت في مستويات التخطيط، بأوزان نسبية تراوحت ما بين (44% - 66%)، ونجد أن:

احتلت العبارة رقم (24) المرتبة الأولى بتقدير متوسط، مما يعكس وعياً إدارياً بضرورة واقعية التخطيط؛ حيث يتم رسم وتحديث الخطط الدراسية بما يتلاءم مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة فعلياً في الكلية، تلتها العبارة رقم (21) بتقدير متوسط، وهو مؤشر إيجابي يبرز وجود نهج تشاركي في صياغة الرؤى المستقبلية والأهداف الاستراتيجية للقسم، كما جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الثالثة، لتؤكد الالتزام بالمعايير الأكاديمية عند توزيع الأعباء التدريسية بناءً على

المؤتمر العلمي للدراسات العليا – الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

التخصص الدقيق، وإن كان هذا الالتزام لا يزال يقع ضمن النطاق المتوسط، وفي سياق متصل، كشفت النتائج عن مواطن ضعف تستدعي المعالجة؛ حيث جاءت العبارة رقم (25) بتقدير ضعيف، مما يشير إلى وجود فجوة في "المواءمة الاستراتيجية"، حيث لا تتوافق الخطط التشغيلية على مستوى القسم بشكل كامل مع الأهداف الاستراتيجية الكبرى للجامعة، أما العبارة رقم (23) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بتقدير ضعيف ووزن نسبي (44%)، وهو ما يكشف عن افتقار الأقسام لخطط واضحة لتطوير الكوادر البشرية، سواء من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية أو دعم المسارات البحثية، مما قد يؤثر سلباً على التنمية المستدامة للأداء الأكاديمي. ختاماً، نلاحظ أن قيم معامل الالتواء (Skewness) لجميع العبارات جاءت ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويعزز من دقة الاعتماد على هذه النتائج في بناء استنتاجات الدراسة العلمية.

ثالثاً- عرض نتائج مستوى بُعد الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي (تركز على بيئة العمل، روح الفريق، والاتصال)

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافق	الوزن النسبي	Std. Deviation Statistic	Mean Statistic	العبارات
	Statistic	فر	بي			
طبيعي	-0.140	متوسط	65%	0.760	3.250	26. يحرص رئيس القسم على خلق بيئة عمل متناغمة تسودها روح الفريق الواحد.
طبيعي	-0.080	متوسط	59%	0.810	2.950	27. يتم توزيع المسؤوليات الإدارية والأكاديمية بوضوح لتجنب تداخل الاختصاصات بين الزملاء.
طبيعي	0.338	ضعيف	44%	0.720	2.200	28. تتوفر قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فعالة تسهل تدفق المعلومات داخل القسم.
طبيعي	-0.100	متوسط	62%	0.790	3.100	29. تتبع رئاسة القسم أساليب إدارية ناجحة في إدارة الصراعات والنزاعات الداخلية.

المؤتمر العلمي للدراسات العليا - الدراسات العليا بين تشخيص الواقع وإدارة التغيير

طبيعي	0.050	متوسط	58%	0.830	2.880	30. يشعر أعضاء هيئة التدريس بالتحفيز والتقدير نتيجة المشاركة في تحقيق أهداف القسم.
-------	-------	-------	-----	-------	-------	--

المصدر: إعداد الباحثان

استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يستعرض الجدول رقم (26) مستوى توافر الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي في جامعة بنغازي، حيث أظهرت النتائج أن الأوزان النسبية لهذا البُعد تراوحت ما بين (44% - 65%) نجد أن: تصدرت العبارة رقم (26) المرتبة الأولى بتقدير متوسط، مما يشير إلى حرص رؤساء الأقسام على الجانب الإنساني والاجتماعي من خلال خلق بيئة عمل متناغمة تسودها روح الفريق؛ وهي ركيزة أساسية لضمان الاستقرار النفسي والمهني داخل القسم، تليها العبارة رقم (29) بتقدير متوسط، مما يعكس امتلاك الإدارة لمهارات دبلوماسية وقيادية ناجحة في إدارة الصراعات والنزاعات الداخلية، وهو ما يحافظ على وحدة القسم وتماسكه، كما جاءت العبارة رقم (27) و العبارة رقم (30) في مراتب متقاربة بتقدير متوسط، لتدل على وجود وضوح نسبي في توزيع المسؤوليات وشعور بالرضا والتحفيز لدى أعضاء هيئة التدريس نتيجة مشاركتهم في تحقيق الأهداف، وعلى الرغم من هذه المؤشرات الإيجابية في المناخ العام، فقد كشفت النتائج عن فجوة في العبارة رقم (28) التي حلت في المرتبة الأخيرة بتقدير ضعيف ووزن نسبي (44%)؛ وهذا يشير إلى ضعف فاعلية قنوات الاتصال (سواء الرسمية أو غير الرسمية) في تسهيل تدفق المعلومات، إن هذا الضعف في قنوات الاتصال يمثل عائقاً أمام تحقيق فاعلية تنظيمية كاملة، حيث يظل تداول المعلومات محكوماً بالاجتهادات الشخصية أو الطرق التقليدية المحدودة. ختاماً، نجد أن توزيع البيانات لجميع العبارات جاء طبيعياً وفقاً لقيم معامل الالتواء (Skewness)، مما يؤكد اتساق الاستجابات واعتداليتها، ويعطي الباحثين الثقة الكاملة في الاعتماد على هذه المخرجات لبناء المناقشة النهائية وربطها بالذاكرة التنظيمية. رابعاً-عرض نتائج مستوى توافر بُعد المتابعة والتقويم الإداري في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16): إجابات المشاركين في عينة الدراسة عن بُعد المتابعة والتقييم الإداري (تركز على الرصد، التغذية الراجعة، والجودة)

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std. Deviation	Mean	العبارات
	Statistic			Statistic	Statistic	
طبيعي	-0.180	متوسط	%66	0.740	3.320	31. يتم رصد سير العمل الأكاديمي والإداري بصفة مستمرة لضمان عدم الانحراف عن الخطط المرسومة.
طبيعي	0.040	متوسط	%63	0.790	3.151	32. تُستخدم تقارير الأداء الدوري لمقارنة الإنجازات المحققة بالأهداف التي تم وضعها مسبقاً.
طبيعي	0.110	متوسط	%60	0.811	2.984	33. يلتزم القسم بتطبيق معايير الجودة واللوائح الجامعية المنظمة في كافة العمليات الإدارية.
طبيعي	0.230	متوسط	%57	0.850	2.822	34. تساهم التغذية الراجعة من الطلاب والزملاء في تصحيح المسارات وتطوير الأداء الأكاديمي.
طبيعي	0.090	متوسط	%62	0.770	3.100	35. يوجد نظام واضح للمساءلة والتقييم يهدف إلى التحسين المستمر وليس مجرد الرقابة.

المصدر: إعداد الباحثان

استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يستعرض الجدول رقم (17) مستوى توافر بُعد المتابعة والتقييم الإداري في جامعة بنغازي، حيث أظهرت النتائج تقارباً ملحوظاً في مستويات التوافر، بأوزان نسبية تراوحت ما بين (57% - 66%)، وجميعها ضمن التقدير العام متوسط، نجد ما يلي:

تصدرت العبارة رقم (31) المرتبة الأولى، مما يشير إلى وجود حرص إداري على الرصد المستمر لسير العمل الأكاديمي والإداري لضمان عدم الانحراف عن الخطط المرسومة، وهو ما يعكس دوراً رقابياً فاعلاً لرئاسة الأقسام، وتلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (32)، التي تؤكد الاعتماد على تقارير الأداء الدوري كأداة للمقارنة بين الإنجازات المحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، مما يعزز من مفهوم الإدارة بالنتائج، كما جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الثالثة لتكشف عن وجود نظام واضح للمساءلة والتقييم يتجاوز مفهوم الرقابة التقليدية ليركز على التحسين المستمر، وفي مراتب لاحقة، أظهرت العبارة رقم (33) التزام الأقسام بتطبيق معايير الجودة واللوائح الجامعية في العمليات الإدارية المختلفة، بينما جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة الأخيرة (الأدنى توافراً)، مما يشير إلى أن دور التغذية الراجعة من الطلاب والزملاء في تصحيح المسارات وتطوير

الأداء لا يزال يحتاج إلى تفعيل أكبر ليكون ركيزة أساسية في عملية التطوير الأكاديمي، بدلاً من الاعتماد فقط على التقارير الرسمية الفوقية.

ختاماً، نلاحظ أن قيم معامل الالتواء (Skewness) لجميع العبارات جاءت قريبة من الصفر وضمن الحدود الطبيعية، مما يؤكد اعتدالية توزيع البيانات وتجانس استجابات عينة الدراسة، ويمنح الباحثين أساساً متيناً لاعتبار هذه النتائج ممثلة لواقع المتابعة والتقويم في مجتمع الدراسة.

خامساً- عرض نتائج مستوى توافر أبعاد الأداء الإداري (كفاءة اتخاذ القرار، جودة التخطيط الأكاديمي، الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي، المتابعة والتقويم الإداري) في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، كما هو موضح في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17): اجابات المشاركين في عينة الدراسة عن مقياس الأداء الإداري

التوزيع البيانات	Skewness	مستوى التوافر	الوزن النسبي	Std.	Mean	العبارات
	Statistic			Deviation Statistic	Statistic	
طبيعي	0.110	متوسط	%52	0.552	2.610	بُعد كفاءة اتخاذ القرار
طبيعي	0.090	متوسط	%56	0.591	2.805	بُعد جودة التخطيط الأكاديمي
طبيعي	0.120	متوسط	%58	0.612	2.880	بُعد الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي
طبيعي	0.060	متوسط	%62	0.630	3.075	بُعد المتابعة والتقويم الإداري
طبيعي	0.095	متوسط	%57	0.482	2.840	مقياس الأداء الإداري

المصدر: إعداد الباحثان / استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

يُلخص الجدول رقم (18) مستوى توافر أبعاد الأداء الإداري في جامعة بنغازي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، حيث كشفت النتائج أن الدرجة الكلية لمقياس الأداء الإداري جاءت بتقدير عام متوسط، بمتوسط حسابي قدره (2.840) ووزن نسبي بلغ (57%) وبتحليل ترتيب هذه الأبعاد ومساهمتها في تكوين الأداء الإداري، نجد ما يلي:

تصدر بُعد المتابعة والتقويم الإداري المرتبة الأولى بتقدير متوسط ووزن نسبي (62%)، مما يبرهن على أن قوة الأداء الإداري في الجامعة تركز حالياً على العمليات الرقابية ورصد سير العمل الأكاديمي. تلاه في المرتبة الثانية بُعد الفاعلية التنظيمية والعمل الجماعي بوزن نسبي (58%)، مما يعكس نجاح رؤساء الأقسام في الحفاظ على حد مقبول من التناغم وروح الفريق داخل وحداتهم الإدارية، وحل بُعد جودة التخطيط الأكاديمي في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (56%)، مما يشير إلى وجود محاولات جادة لمواءمة الخطط الدراسية مع الإمكانيات المتاحة، رغم حاجتها لمزيد من الربط الاستراتيجي، وفي المرتبة الأخيرة، جاء بُعد كفاءة اتخاذ القرار بوزن نسبي (52%)، وهو ما

يجعله البُعد الأكثر احتياجاً للتطوير؛ حيث أظهرت النتائج السابقة ضعفاً في جوانب المشاركة الجماعية والمرونة في مواجهة المتغيرات، مما أثر على ترتيبه مقارنة بالأبعاد الأخرى، ومع ذلك، فإن بقاء هذا البُعد ضمن النطاق "المتوسط" يحفظ للعملية الإدارية توازنها العام. ختاماً، نلاحظ أن قيم معامل الالتواء (Skewness) للمقياس ككل ولجميع أبعاده جاءت قريبة جداً من الصفر، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وهذا التجانس في الاستجابات يعزز من مصداقية النتائج، ويسمح للباحثين بالانتقال الواثق للمرحلة النهائية من الدراسة، وهي ربط هذا الأداء الإداري بمتغير الذاكرة التنظيمية الذي تم تحليله سابقاً.

نتائج الدراسة:

بناءً على التحليلات الإحصائية الواردة في الجداول السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تجيب على تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها، وهي على النحو التالي:
أولاً- النتائج المتعلقة بمستوى توافر متغيرات الدراسة:

1. جاءت الذاكرة التنظيمية في جامعة بنغازي بمستوى توافر متوسط، وقد تصدرت الذاكرة الإدارية المرتبة الأولى، تليها الذاكرة الثقافية، بينما جاءت الذاكرة التقنية في المرتبة الأخيرة بمستوى توافر ضعيف.
 2. حقق الأداء الإداري مستوى توافر عام متوسط، وقد برز بُعد المتابعة والتقويم الإداري كأقوى أبعاد الأداء، بينما كان بُعد كفاءة اتخاذ القرار هو الأقل توافراً.
- ثانياً- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الدراسية:

1. أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري، مما يعني أن الذاكرة التنظيمية تفسر ما يقارب (68%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء الإداري بالجامعة.
2. كشفت نتائج الانحدار المتعدد والمتدرج (Stepwise) عن تفاوت في درجة تأثير أبعاد الذاكرة في الأداء، وذلك وفقاً للترتيب الآتي:
 - الذاكرة التقنية احتلت المرتبة الأولى كأقوى المتغيرات تأثيراً في الأداء الإداري.
 - الذاكرة الإدارية جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير.
 - الذاكرة الثقافية جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير.
3. أكدت النتائج أن التكامل بين الأبعاد الثلاثة (الإدارية، الثقافية، التقنية) يرفع القوة التفسيرية للنموذج لتصل إلى (83.2%)، مما يؤكد أن الأداء الإداري المتميز في جامعة بنغازي يعتمد بشكل جذري على فاعلية هذه الأبعاد مجتمعة.

4. توصلت الدراسة إلى استنتاج حيوي؛ وهو وجود "فجوة تقنية"؛ فبالرغم من أن "الذاكرة التقنية" هي المحرك الأقوى والأهم لتحسين الأداء الإداري في الجامعة، إلا أنها في الواقع الفعلي هي البُعد الأقل توافراً، وهذا يشير إلى أن أي استثمار مستقبلي في التحول الرقمي وقواعد البيانات سيؤدي إلى قفزة نوعية كبرى في كفاءة الأداء الإداري بجامعة بنغازي.

4. التوصيات وآلية التنفيذ والمسؤول عن تطبيقها:

استناداً إلى نتائج الدراسة التي أكدت على الأثر الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري، توصي الباحثان بما يلي:

1. التحول من الذاكرة الورقية إلى الذاكرة الرقمية الشاملة
 - آلية التنفيذ: البدء بمشروع وطني داخل الجامعة لأرشفة كافة السجلات الإدارية والأكاديمية إلكترونياً، وإنشاء قواعد بيانات موحدة تربط الأقسام العلمية بالكليات وإدارة الجامعة، وتوفير أدوات استرجاع سريعة للمعلومات (Search Engines) داخل النظام.
 - المسؤول عن التنفيذ: رئاسة جامعة بنغازي، مركز الحاسب الآلي بالجامعة، عمداء الكليات.
2. تعزيز ثقافة "المشاركة" في اتخاذ القرار (الذاكرة الجماعية)
 - آلية التنفيذ: تفعيل دور المجالس العلمية واللجان الاستشارية بشكل أوسع، واستخدام منصات رقمية تتيح لأعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة إبداء آرائهم في القرارات المصيرية قبل صدورها، لضمان تحويل الخبرات الفردية إلى ذاكرة مؤسسية.
 - المسؤول عن التنفيذ: وكيل الشؤون العلمية بالجامعة، رؤساء الأقسام العلمية.
3. بناء "بنك الدروس المستفادة" (الذاكرة الإدارية التراكمية)
 - آلية التنفيذ: إلزام رؤساء الأقسام عند نهاية كل فصل دراسي بكتابة تقرير عن أهم التحديات التي واجهتهم وكيفية معالجتها (السوابق الإدارية)، وتخزين هذه التقارير في "مستودع رقمي" ليكون مرجعاً للرؤساء الجدد لتجنب تكرار الأخطاء السابقة.
 - المسؤول عن التنفيذ: إدارة ضمان الجودة وتقييم الأداء بالجامعة، رؤساء الأقسام العلمية.

4. الاستثمار في العنصر البشري (تمكين الذاكرة التقنية)
 - آلية التنفيذ: تصميم برامج تدريبية مكثفة لرؤساء الأقسام العلمية والكوادر الإدارية حول كيفية التعامل مع النظم الرقمية الحديثة، وإدارة قواعد البيانات، وتوظيف التكنولوجيا في التخطيط الأكاديمي والمتابعة.
 - المسؤول عن التنفيذ: مركز تنمية الموارد البشرية بالجامعة، مكتب التدريب بكل كلية.
5. مواءمة الخطط التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية
 - آلية التنفيذ: عقد ورش عمل دورية لربط خطط الأقسام العلمية بالرؤية الكبرى لجامعة بنغازي، واستخدام "لوحات قياس الأداء (Dashboards) لمتابعة مدى تحقيق هذه الأهداف بشكل لحظي بناءً على المعطيات المخزنة في الذاكرة التنظيمية.
 - المسؤول عن التنفيذ: مكتب التخطيط والمتابعة بالجامعة، رؤساء الأقسام العلمية.

عوامل نجاح تطبيق التوصيات:

يتوقف نجاح تنفيذ التوصيات المقترحة والارتقاء بالأداء الإداري عبر مدخل الذاكرة التنظيمية على توافر العوامل الآتية:

1. الدعم والالتزام من الإدارة العليا وهذا يعد إيمان رئاسة الجامعة والعمداء بأهمية الذاكرة التنظيمية (خاصة التقنية منها) حجر الزاوية؛ فبدون دعم مادي ومعنوي من قمة الهرم الإداري، لن تتوفر الموارد اللازمة للتحويل الرقمي أو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
2. تطوير البنية التحتية التكنولوجية بما أن الذاكرة التقنية كانت الأضعف توافراً والأقوى تأثيراً، فإن توفير شبكات اتصال قوية، وخوادم (Servers) آمنة، وبرمجيات حديثة لقواعد البيانات، يعد شرطاً أساسياً لنجاح عملية الأرشفة الرقمية والربط بين الأقسام.
3. نشر ثقافة التوثيق والمشاركة المعرفية وهذا يجب العمل على تغيير العقلية الإدارية من "احتكار المعلومة" إلى "مشاركة المعرفة"، وهذا يتطلب خلق مناخ تنظيمي يشجع أعضاء هيئة التدريس على تدوين خبراتهم ومشاركة الدروس المستفادة دون خوف من فقدان النفوذ أو الصلاحيات.
4. الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء الرقمي، ربط نظام التقييم السنوي والترقيات بمدى مساهمة العضو أو الموظف في إثراء الذاكرة التنظيمية للقسم (مثل دقة التوثيق، استخدام المنصات الرقمية، والابتكار الإداري)، مما يخلق دافعاً ذاتياً لتبني التوصيات.

5. التدريب المستمر والتنمية المهنية، إن نجاح الذاكرة التقنية مرهون بمهارة مستخدميها؛ لذا يجب ألا يتوقف التدريب عند حد دورات بسيطة، بل يجب أن يكون مساراً مستمراً يواكب التطورات المتسارعة في نظم المعلومات الإدارية لضمان كفاءة التعامل مع المستودعات الرقمية للجامعة.
6. المتابعة والتقييم الدوري لعملية التحول من خلال تشكيل لجنة متخصصة لمتابعة تنفيذ هذه التوصيات بشكل مرحلي، وقياس مدى تطور الأداء الإداري بعد كل مرحلة، ومعالجة الانحرافات أو العوائق التقنية التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، التي سعيت من خلالها إلى معرفة الدور الحيوي للذاكرة التنظيمية بأبعادها (الإدارية، الثقافية، التقنية) في الارتقاء بالأداء الإداري بجامعة بنغازي، وتبرز الحقيقة الجلية بأن الجامعات المعاصرة لم تعد تقاس فقط بما تمتلكه من موارد مادية، بل بقدرتها على استرجاع وتوظيف مخزونها المعرفي والخبرات.

ولقد كشفت النتائج أن جامعة بنغازي تمتلك رصيماً قيماً من الذاكرة الإدارية والثقافية، إلا أن "الفجوة التقنية" تظل هي التحدي الأكبر والمجال الأوسع للتطوير، إن الانتقال نحو "الإدارة القائمة على المعرفة" يتطلب إرادة حقيقية لتحويل الخبرات الفردية إلى أصول مؤسسية رقمية، تضمن استمرارية التميز الأكاديمي وتدعم كفاءة القرار الإداري بعيداً عن الاجتهادات الشخصية، وبناءً عليه، فإن هذه الدراسة تضع أمام صنّاع القرار في الجامعة خارطة طريق لتعزيز الكفاءة الإدارية من خلال الاستثمار في الذاكرة التنظيمية كخيار استراتيجي لا غنى عنه.

المقترحات المستقبلية:

استكمالاً لما بدأتها هذه الدراسة، ونظراً لاتساع مجال الذاكرة التنظيمية، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

1. أثر الذاكرة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية العامة والخاصة (دراسة مقارنة).
2. دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الذاكرة التقنية للجامعات: تصور مقترح لتطوير المستودعات الرقمية.
3. أثر الذاكرة الثقافية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي.
4. معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة لجامعة بنغازي
5. المراجع "المرجع بنظام APA (الإصدار السابع)":

أولاً-المراجع العربية:

المجلات العلمية:

بحيخ، خديجة أحمد، والفايدي، إيمان جاد المولى. (2021). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات، المؤتمر الدولي لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (ICQAHE)، جامعة بنغازي، 307-314.

حيدر، ريما عطية. (2024). رؤية تربوية مقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي زليتن. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية - الجامعة الأسمرية الإسلامية، 5(1)، 502-518. الخفيفي، مبروكة عبد الله؛ القماطي، غادة؛ الكاديكي، فاطمة. (2019). دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري: دراسة حالة على مؤسسة الضمان الاجتماعي بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، 2(2)، 133-156.

دحنين، بن عامر، وبنسهل، وسيلة. (2022). الذاكرة التنظيمية بين التعلم من الماضي وبناء المستقبل: دراسة استكشافية لحالة مؤسسة قائمة على المعرفة. مجلة الاقتصاد والإدارة والبيئة والقانون، 5(2)، 22-53.

رضوان، عبير أنور. (2016). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي. مجلة كلية التربية، جامعة بنغازي، 2(2)، 38-61.

الشرفي، عمار شوعي حسن. (2025). دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 5(11)، 88-120.

الصويحي، هند خليفة سالم. (2019، 11-12 نوفمبر). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة: المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً)، جامعة بنغازي، ليبيا.

الطائي، نبأ مؤيد عبد الحسين. (2025). واقع أبعاد الذاكرة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في قسم التعليم المهني / مديرية تربية نينوى. مجلة بحوث مستقبلية، 25(1)، 58-68.

اللدداوي، سعيد عمر، وأبو العلا، ليلي محمد. (2024). درجة تطوير الذاكرة التنظيمية من قبل الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 32(6)، 117-142.

المواقع الالكترونية:

جامعة بنغازي (2023). الخطة الاستراتيجية لجامعة بنغازي 2023-2027 .
<https://uob.edu.ly/about/strategy-2023-2027/>

ثانياً-المراجع الأجنبية:

Journals:

Adamu, A. A., Igbokwe, A. C., & Abdul, Z. H. (2024). Organizational culture, organizational memory and performance of selected information and technology firms in Nigeria. **NSUK**

.Journal of Management Research and Development, 9(3), 153-163

Al Shobaki, M. J. (2022). The Effectiveness of Administrative Performance and Its Impact on the Use of Decision Support Systems in Universities: Al-Azhar University in Gaza as a Model. **International Journal of Academic Information Systems Research (IJ AISR)**, 6(6), 10-23

Florescu, M., & Ispas, R.-L. (2022). A literature review on organizational memory from 1991 to 2021. Proceedings of the 16th International Management Conference: Management and resilience strategies for a post-pandemic future (pp. 405-413). Bucharest, Romania.

Hussein, A. M., Taher, M. H., & Hameed, L. M. (2021). Employees retention strategy and its impact on organizational memory: Exploratory research for the opinion of faculty members at private colleges on Baghdad. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 10(1), 357-374.

Lai, M. F. (2021). Organizational memory: From a cultural perspective. **International Journal of Organizational Innovation**, 13(3), 80-92.

Lim, A. G. P. (2023). Administrative Performance of School Heads and School Achievement in the Division of Bacolod City. **International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies**, 3(1), 538-544.

Manouchehri, S., & Kamalirad, E. (2022). The effect of organizational memory on the performance of human resources in new product development (Knowledge-based companies based in Bushehr Science and Technology Park). **Journal of Algebraic Statistics**, 13(3), 1627-1636.

Martelo-Landroguez, S., Cepeda-Carrion, G., & Cegarra-Navarro, J. G. (2019). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. **Journal of Intellectual Capital**, 20(6), 746-779.

Sen, C., Arun, K., & Okun, O. (2023). Organizational memory: a qualitative research study
on a multi-cultural organization. *Kybernetes*, 52(11), 5035-5058

Sunarsi, D., Affandi, A., Narimawati, U., Priadana, S., & Djulius, H. (2023). The Influence of
Organizational Memory, Knowledge Recovery, Knowledge Visualization and Knowledge
Transfer on Improving the Career of Lecturer at Private Universities in The Region of West
Java and Banten. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 7(1.1).

Wang, S. (2023). The Influence of Organizational Memory on Innovation Performance of
Private Enterprises: A Moderating Effect Based on Absorptive Capacity. *The Euraseans:
journal on global socio-economic dynamics*, 4(41), 27-40.

Academic Dissertations:

Mengesha, N. K. (2018). **Administrative performance and its influence on support
staff turnover at the College of Natural and Computational Sciences of Addis Ababa
University** (Unpublished master's thesis). Addis Ababa University, Ethiopia

Websites:

Minbar Libya. (2022, November 18). *President of Benghazi University leads a struggle to
rise in rankings*. [https://en.minbarlibya.org/2022/11/18/president-of-benghazi-university-
leads-a-struggle-to-rise-in-rankings/](https://en.minbarlibya.org/2022/11/18/president-of-benghazi-university-leads-a-struggle-to-rise-in-rankings/)

