

**دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية
بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن**

**The Role of Knowledge Management in Making Decisions at
the Academic Departments Councils at Princess Noura bint
Abdul Rahman University**

إعداد:

عهدود بنت زائد العمري

By

Ohud Al-Amri

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى واقع إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى التحديات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واقتراح آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقامت الباحثة ببناء أداة استبانة لجمع البيانات من عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية مكونة من (٧٠) عضو هيئة تدريس، وتكونت من أربعة محاور:

- ١- واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- واقع دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- التحديات التي تواجه صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة- صناعة قرارات- مجالس الأقسام الأكاديمية -جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

Abstract

This study aimed to diagnose the condition of making decisions at academic department councils at Princess Noura bint Abdulrahman University from the point of view of faculty members, to identify the reality of knowledge management in making decisions at academic department councils from the point of view of faculty members, and to identify the challenges facing decision-making at the academic department councils at Princess Noura University from the point of view of the faculty, and to suggest mechanisms for activating knowledge management processes in making decisions at academic department councils from the point of view of faculty members. To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive survey approach, and the researcher built a questionnaire tool to collect data from a randomly selected sample of (70) faculty members, and it consisted of four axes:

- 1- The reality of making decisions of academic department councils at Princess Noura bint Abdul Rahman University from the faculty members 'point of view.
- 2- The reality of the role of knowledge management in making decisions of academic department councils at Princess Noura bint Abdul Rahman University from the faculty members 'point of view.
- 3- Challenges facing decision-making in the academic department councils at Princess Noura bint Abdulrahman University from the faculty members' point of view.
- 4- Mechanisms for activating knowledge management processes in making academic departmental councils' decisions from the faculty members 'point of view.

Keywords: knowledge management - decision making - academic department councils - Princess Nourah bint Abdul Rahman University.

المقدمة:

تؤدي الجامعات دوراً رئيسياً ومهماً في تطوير وتنمية الموارد البشرية والبحث العلمي في مجالات عديدة تخدم بها المجتمع والدولة، ولمواكبة هذا التطوير ومواجهة التغيرات الداخلية والخارجية يأتي دور صناعة القرار وسرعة التفاعل مع هذه التغيرات ما يحقق الميزة التنافسية للجامعات. إن تبني إدارة المعرفة في الجامعات يسهم في تحسين والتطوير من أدائها واستمراريتها من خلال إدارة عمليات المعرفة واستغلالها.

فالجامعات اليوم تسعى إلى الاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات لتتمكن من الاستمرار في الميدان التربوي، حيث أصبحت إدارة المعرفة أداة قوية لإدارة النمو المتسارع للمعارف المتنوعة، وتحقيق الميزة التنافسية لأداء مؤسسات التعليم العالي والقدرة على الابتكار والإبداع، وتعد عملية صناعة القرار من العمليات الإدارية التي تحتاج إليها معظم مؤسسات المجتمع والتي يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة وتقدمها.

وتتمثل أهمية عملية إدارة المعرفة في صناعة القرار والتوصل إلى قرار رشيد ولا يخالف أطر الحوكمة المؤسسية، وذلك يتطلب توافر مدى واسع من البيانات والمعلومات يتم جمعها من مصادر مختلفة تتصف بالمصداقية، وتوفيرها ليتم تحليلها وتفسيرها ويُتخذ في ضوءها قرار سليم يتفق مع الأنظمة والسياسات المتبعة ويحقق الشفافية والعدالة. وأكدت نتائج الدراسات أن تبني استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمراً جوهرياً، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتماً إلى تحسين قدرة المؤسسات وتطويرها، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء.

وبناء على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى بحث دور إدارة المعرفة في صناعة

قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتخذ مجالس الأقسام في الجامعات العديد من القرارات المهمة، حيث تعد المصدر الرئيسي في تطور العملية التعليمية، لكن مع سرعة التطور والتغيرات نجد أن القرارات تواجه بعض الصعوبات التي قد تكون نتائج قصور في الإجراءات الإدارية المتخذة لصناعة القرار أو نتائج نقص في المعلومات المتاحة أو قلة في الخبرات أو بسبب قصور في الجهات التنفيذية؛ حيث إن صناعة أي قرار بحاجة إلى دعائم أساسية منها صحة ودقة المعارف والمعلومات ذات العلاقة، وسرعة الحصول عليها مع توافر أطر الحوكمة المتعلقة بالموضوع الذي سيتخذ قرار به.

وعليه فإن تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظومة الجامعية يساعد على تحسين جودة صناعة القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، لذا تسعى الباحثة إلى دراسة دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن عن طريق السؤال الرئيسي على النحو التالي:

ما دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

ويتفرع منه عدد من الأسئلة:

- ١- ما واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما واقع دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣- ما التحديات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤- ما آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:

يتناول المشروع البحثي دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وتبرز أهميته في الآتي:

- تشخيص واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن التحديات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- اقتراح آليات لتحسين إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعد الدراسة الأولى التي تتناول دور إدارة المعرفة في صناعة القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء إفادة مكتبة

الملك فهد الوطنية.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى بحث دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تشخيص واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - الكشف عن التحديات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - اقتراح آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المصطلحات:

- دور: هو نوع من الممارسات السلوكية المتميزة التي ترتبط بموقع اجتماعي معين والتي تتسم نسبياً بالاستمرار والثبات ويمكن التنبؤ بها (الزكي وفلية، ٢٠٠٤، ص ١٦٥)

يعرف إجرائياً بأنه: ممارسات مجالس الأقسام الأكاديمية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في صناعة القرارات.

▪ **إدارة المعرفة (Knowledge Management):** "الإدارة: توجيه نسق نحو أهداف محددة" (الصالح، ١٩٩٩، ص ٣٢٠).

المعرفة: "مجموعة المعاني والمعتقدات والأحكام والمفاهيم والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولات متكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به" (الصالح، ١٩٩٩، ص ٢٩٩). كما تعرف بأنها "الجهد الواعي والمنظم الذي تبذله المؤسسة لجمع وتنظيم وتصنيف البيانات ومعالجتها، وتخزينها، وتقديمها للعاملين بغرض رفع أداء المؤسسة" (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ٦٥).

تعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: إدارة مجموعة من العمليات التي تهتم بوصول المعرفة إلى جميع منسوبات جامعة الأميرة نورة لتساعدنهم على أداء مهامهم وصناعة واتخاذ القرارات لحل المشكلات، بالطريقة التي تضمن زيادة إنتاجية واستمرارية الجامعة وقدرتها على مواجهة المتغيرات المحيطة.

▪ **صناعة القرار (Decision Making):** "تحديد المشكلات أو المسائل المتعلقة بالقرار ثم التوصية بخيارات الفعل وأخيراً اختيار بديل واحد من تلك الخيارات" (قاموس الشامل، ١٩٩٩، ص ١٤٧). وتعرف بأنها "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (الجوهر، ١٩٨٠، ص ١٧١).

تعرف إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات الجماعية بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن القائمة على تشخيص وجمع معلومات ومعارف ذات علاقة، وتحديد البدائل وتقويمها ثم اختيار البديل الأكثر مناسبة بالإجماع بهدف إصدار

القرار .

■ **مجالس الأقسام الأكاديمية:** تتكون برئاسة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وعضوية كل من نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والعمداء وعضوين منتظمين من هيئة التدريس برتبة أستاذ مساعد فما فوق منتخبين من كل كلية يتم انتخابها من قبل هيئة التدريس في تلك الكليات (الزامل، ٢٠١٨، ص ٢٣٢).

■ **جامعة الأميرة نورة:** هي جامعة سعودية حكومية، تقع في مدينة الرياض، تم تفعيل الجامعة في عام ١٤٢٨ هـ بتعيين أول مديرة لها وهي سمو الدكتورة الجوهرة بنت فهد آل سعود. وفي يوم الأربعاء ١٤٢٩/١٠/٢٩ هـ تشرفت الجامعة بقيام خادم الحرمين الشريفين بوضع حجر الأساس للمدينة الجامعية، وحينها ارتأى حفظه الله أن يتم تغيير مسماها إلى جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نسبة إلى شقيقة مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن يرحمه الله، وتشتمل على مجموعة من الكليات المختلفة تقدم برامج أكاديمية متخصصة بعد مرحلة الثانوية العامة (جامعة الأميرة نورة، ٢٠٢١).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دور إدارة المعرفة في صناعة القرار بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: الأقسام التعليمية في كليات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس العاملون في كليات جامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن للعام الدراسي ١٤٤١-١٤٤٢ هـ.

الحدود الزمانية: تطبيق الدراسة في العام الدراسي ١٤٤١ - ١٤٤٢ هـ.

منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الذي يهدف إلى وصف وتفسير الظاهرة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وتنظيم البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج ومقترحات وتوصيات لمعرفة دور إدارة المعرفة في صناعة القرار بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ثانيًا: مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه جميع مفردات الدراسة التي يدرسها الباحث ويحددها بناء على عينة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والبالغ عددهم (٩٩٨) عضوًا، بحسب إحصائية موقع وزارة التعليم (وزارة التعليم الجامعي، ٢٠١٨).

عينة الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

أداة الدراسة ومراحل تصميمها:

وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، ولمناسبتها للمنهج المتبع في الدراسة، فهي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها؛ إذ تم التوصل إلى أن الأداة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة.

واعتمدت الباحثة عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- ١- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- ٢- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت بعضًا من محاور الدراسة.
- ٣- المشرف العلمي وآراء المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية والاستفادة من آرائهم حول المقياس المستخدم في الدراسة وطريقة صياغة العبارات بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

الدراسات السابقة:

- أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (شحادة، ٢٠١٩) استهدف البحث التعرف إلى تكنولوجيا صناعة القرار ودورها في تحسين جودة العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، يتكوّن مجتمع البحث من مديري ومعاوني المدارس الثانوية من كلا الجنسين التابعين إلى المديرية العامة للتربية بغداد الرصافة/ الثانية للعام (٢٠١٨-٢٠١٩) إذ بلغ مجموعهم (٢٨٩) فردًا، بلغت عينة الدراسة (١٧٥) فردًا، استخدم الباحث أداة الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة عدم توظيف وسائل التكنولوجيا واستخداماتها بشكل كبير في صناعة القرار أو في إنجاز الأعمال الإدارية الأخرى، وعدم وجود آلية واضحة حول كيفية اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف.
- دراسة (الصبحى والعتيبي، ٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف إلى فرص ومعوقات إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تكوّن مجتمع الدراسة من

الموظفين في الإدارة العامة لتعليم جدة بقسم إدارة الموارد البشرية وعددهم ١٤٠ موظفا وموظفة، واستخدم الباحثان أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج موافقة غالبية العينة على درجة إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وعمليات اتخاذ القرار ببعديه (تنفيذ القرار، المتابعة والمراقبة)، والتحديات والمعوقات التي تواجه إدارة المعرفة؛ حيث أوصى البحث بتعزيز مفهوم إدارة المعرفة بين العاملين من قبل الإدارة العليا.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

■ دراسة (Bukhari & et al.، 2014) هدفت إلى دراسة دور المسؤولين الأكاديميين في عمليات صنع القرار من أجل الاستدامة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الحكومية الباكستانية، واختار عينة من أربعة من الإداريين الأكاديميين بناءً على معايير هادفة تقنية، واستخدم المقابلة كأداة للدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يمكن التغلب على الحواجز في عمليات صنع القرار من أجل الاستدامة من خلال اتخاذ ثلاث مبادرات وهي: اجتماعات غير رسمية متكررة بين إدارة الجامعة والإداريين الأكاديميين، والبداية في تغيير الإدارة التنفيذية العليا ومراجعة السياسات وإشراك أصحاب المصلحة خاصةً الأكاديميين الإداريين.

■ دراسة (Pandya، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تقييم إدارة المعرفة التعاونية في صنع القرار التنظيمي، استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة من خبراء في منظمة تنظيمية للصحة العامة؛ حيث بلغت عينة الدراسة (٣٤) فردًا، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المعرفة التعاونية تساعد على مشاركة الحصول على المعرفة عند

الحاجة إليها في عملية صنع القرار من دون إضاعة الوقت والموارد، كما تسمح للمؤسسة بالاستفادة من أصولها الحالية وتجنب تكرار الأخطاء السابقة بإعادة استخدام المعرفة الموجودة.

■ الإطار النظري للدراسة:

- المبحث الأول: إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

- مفهوم إدارة المعرفة:

■ يصعب تحديد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فكل خبير ومختص سيعرفها بعدد من التعريف المختلفة، عرفت بأنها الاستراتيجيات والتراكيب التي تضاعف من المواد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف اكتساب قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (ربحي عليان، ٢٠١٥: ١٥٣-١٥٤)

■ عرفت أسمى الطاهر (٢٠١٥ : ٢٤-٢٥) بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على: توليد المعرفة، اختيارها وتنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيرا تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم والتدريب، والتخطيط الاستراتيجي وإتاحتها للعاملين.

■ كما عُرِفَتْ بأنها تتميز بالشمولية حيث توجد في أجزاء المنظمة وتقوم بتحويل موجودات المنظمة الفكرية والمعلوماتية إلى خطط استراتيجية قابلة للتطبيق، وتهتم

بتشجيع التبادل المعلوماتي من خلال توليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات فهي الأصل والجوهر في قلب المنظمة وتظهر النتائج بشكل ملموس (طارق المسند، ٢٠١١، ص ١٢٥).

■ يستنتج مما سبق أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً أساسياً في تطور المنظمة ورفع كفاءتها وقدرتها على المنافسة عندما يكون هناك اهتمام بالمعرفة، وكذلك تمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الصائبة في التوقيت المناسب.

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة من أهمية المعرفة ذاتها ومن تأثيراتها الإيجابية العميقة في المنظمات ومستوى أدائها، وقد أصبحت المعرفة من أهم عناصر الإنتاج، فلا بد من إدارة متخصصة تعنى بها استقصاءً وتصنيفاً وحفظاً وتوليداً ونشراً، وهذه الجوانب مجتمعة تمثل أهمية كبيرة للمنظمة (الصبيحات، ٢٠١٧، ص ٥٦).

وتتضح أهمية إدارة المعرفة في كونها موضوعاً من المواضيع الحديثة التي تتكامل مع غيرها من المواضيع والأساليب الإدارية المتجددة في مجال الإدارة، كما أنها تسهم في تطور المعرفة من خلال التراكم المعرفي معتمدة في ذلك على التقنية الحديثة، واتساع شبكة المعلومات الذي ساعد بدوره على انتشار المعرفة وتبادلها بين المنظمات المختلفة، ورفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (القحطاني، ٢٠١٣، ص ٥١).

يتضح مما سبق أهمية إدارة المعرفة وتأثيرها في المنظمات، وأنها عنصر يتكامل مع أساليب الإدارة المختلفة، وأثر إدارة المعرفة في نجاح الأعمال عندما تُفَعَّل وتكون تحت إشراف مختصين، بحيث تساعد مجالس الأقسام الأكاديمية على صناعة القرارات والتجاوب

بسرعة مع التغيرات المحيطة بها.

مبررات إدارة المعرفة:

في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة والخبرة، ومن إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة وأفراد المعرفة، ومن الأصول المادية الملموسة إلى الأصول اللا ملموسة الجديدة، يصبح هذا التحول هو المحرك لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتحقيق التميز، فإدارة المعرفة تقدم لقادة المؤسسات المختلفة فرصة كبيرة لإجراء التغييرات الواسعة في الهياكل والعمليات وثقافة المؤسسة (فتحي، ٢٠١٧، ص ١٠٨).

تعد الجامعات من أحوج المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إداراتها وخدماتها، ويعود ذلك إلى الأعداد الكبيرة والمتزايدة للمنتسبين إليها، وتشعب أعمالهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم، وتنوع الأنشطة الجامعية وترابطها وكثرة الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة، والعمل على توحيد أسلوب العمل الإداري، ولهذا يعد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات أساساً لدعمها وتقديمها وتحسين إنتاجيتها (حرب، ٢٠١٣، ص ١٧٢).

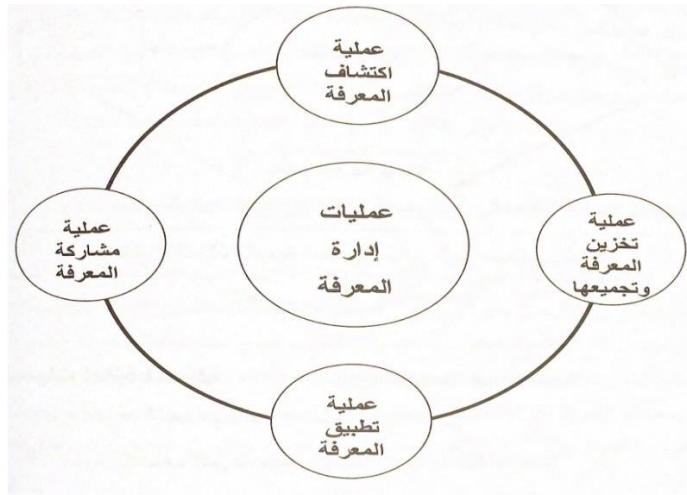
كما تحسن عملية اتخاذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل مستويات إدارية عليا، ويكون تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل؛ إذ إنه ليست هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر (السيد، ٢٠١٣، ص ١٠٩).

نجد مما سبق أن التطور التكنولوجي وزيادة التنافسية بين المؤسسات والتغيرات

المتسارعة في جميع المجالات، أدى إلى تعاظم دور إدارة المعرفة والحاجة إليها في إدارة قواعد المعلومات والبيانات، وتوليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها في جميع أجزاء المؤسسة بفعالية، ما يسهل ويسرع عملية صناعة القرار واتخاذها.

عمليات إدارة المعرفة:

عمليات إدارة المعرفة تتكون من مجموعة من العمليات اللازمة لتحقيق مفهوم إدارة المعرفة؛ حيث يعتمد نجاح المنظمات على مدى قدرتها في تطبيق هذه العمليات والانتفاع بالمعرفة الموجودة، يختلف العلماء والباحثون على عدد هذه العمليات وعلى ترتيبها، فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر. ونجد أن العمليات تراوحت بين أربع عمليات كحد أدنى، وثمانى عمليات في حدها الأعلى. والشكل (١) يبين العمليات الأساسية لإدارة المعرفة:



الشكل (١) العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

المصدر: (الطاهر، ٢٠١٥، ص ٩٠)

وستستعرض هذه الدراسة عمليات تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وبناء على هذا تم تصنيف عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

تشخيص المعرفة:

إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، ونجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية فعليها أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المؤسسات من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات، ومصادر الخارجية في البيئة المعرفية المحيطة التي يجب رصدها بدقة، ويكون ذلك من خلال أصحاب الخبرة الذين مهمتهم رصد الموارد المعرفية (بوران، ٢٠١٦، ص ٦٠).

اكتساب المعرفة:

وتعني تجميع المعرفة الضمنية والصريحة من مصادر وجودها كالأفراد أو الجماعات أو المصادر التكنولوجية والتنظيمية. وهناك عمليتان فرعيتان لاكتساب المعرفة وهما التحول الخارجي للمعرفة وهو تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، والتحول الداخلي للمعرفة وهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية (الطاهر، ٢٠١٥، ص ٩٢).

توليد المعرفة:

يقصد بها إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصد للابتكار والابتكار عندما يعود

يصبح مصدرًا جديدًا لمعرفة جديدة (عليان، ٢٠١٥، ص ٢١١-٢١٢).

تخزين المعرفة:

تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد (الجاموس، ٢٠١٣، ص ١١٧).

توزيع المعرفة:

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أم مصرحًا بها، ومن المهم التركيز على المعارف الضمنية المتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، ما يساعد على تحسين الإبداع وأداء المنظمات والوصول إلى منظمة متعلمة (البطاينة والمشاغبة، ٢٠١٠، ص ٨٣).

تطبيق المعرفة:

هي جوهر عملية إدارة المعرفة، فعملية تطبيق المعرفة تنقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته. لذا فالمعرفة الموجودة في المنظمة أو المؤسسة التربوية

والتعليمية لا تعني شيئاً ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي في الواقع. وبذلك فهي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخرن والنشر والتوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال التطبيق (علي، ٢٠١٣، ص ٩٤-٩٥).

يتضح مما سبق مدى ترابط وتكامل عمليات إدارة المعرفة، والحاجة إلى تفعيلها في صناعة القرارات الجامعية من خلال أهم مصادر المعرفة وهم أعضاء هيئة التدريس لما لديهم من مؤهلات علمية وخبرات مختلفة تدعم عمليات إدارة المعرفة وصناعة القرار.

أنواع إدارة المعرفة:

تصنف المعرفة إلى نوعين أساسيين وهما الأكثر شيوعاً: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية:

عرفها المسند (٢٠١١، ص ١٠٩ - ١١٠) بأنها المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة، وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتتألف المعرفة الضمنية من الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضيات العاملة واستراتيجيات والتفكير (عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ٤٢).

المعرفة الصريحة:

عرفها النشار (٢٠١٧، ص ٢٣) بأنها المعرفة المكتوبة أو المسجلة التي تحتويها

وسائط المعلومات أيًا كان شكلها من وسائط الذاكرة الخارجية، سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى لغة أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن للأفراد إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها والمشاركة فيها وتقاسمها والتعلم منها، فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة، لذلك يطلق عليها المعرفة الرسمية أو المعلنة أو الظاهرية أو الخارجية. وتخزن في أرشيف المؤسسة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، معايير العمليات والتشغيل، ويمكن تقاسمها بين العاملين من خلال الندوات والكتب والكفاءات (فتحي، ٢٠١٧، ص ٣٢).

المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في صناعة القرار في مجالس الأقسام الأكاديمية

سوف يتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

١- القسم الأول: مفهوم صناعة القرار.

يعد صنع القرار من أهم الوظائف الإدارية التعليمية، والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع، والمخرج النهائي لتفاعل مكونات النظام التربوي، فهو العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءًا من التخطيط وانتهاءً بالتقويم (جيتو، ٢٠١٩، ص ٢٧١).

عرف عبد الله (٢٠١٢، ص ٢٣) صنع القرار بالجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدىء من إثارة المشكلة، مرورًا بجمع المعلومات واتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار.

كما عرفه عامر والمصري (٢٠١٥: ٣٦) بأنه جميع الخطوات التي يحتاج إليها ظهور القرار إلى حيز الوجود، تتضمن خطوات التعرف إلى المشكلة وتحديدتها وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل على حدة ثم اختيار أفضل الحلول.

يرى القطارنة (٢٠١٧، ص ١٢٥) أنه من الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار، فاتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة في موقف معين، بينما صناعة القرار تقوم على البحث وجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وإعدادها بشكل متكامل، وهذه بطبيعة الحال تحتاج إلى جهود مشتركة تقوم باتجاهات عدة في إطار المجتمع الواحد، ووفق متغيرات وضوابط خاصة بها (القحطاني، ٢٠١٦، ص ١٥١).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن صناعة القرار تعتمد اعتمادًا كبيرًا على إدارة المعرفة من خلال جمع المعلومات وتصنيفها ومشاركتها وتقييمها لاتخاذ قرارات علمية صحيحة.

مبادئ صناعة القرار:

يقوم صنع القرار على عدد من المبادئ والأسس التي تعد قواعد تقوم عليها صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية، فالالتزام بها يضمن الوصول إلى قرار صحيح وضمان تنفيذه بطريقة صحيحة، والأهم هو تحقيق هدف القرار والمتمثل في حل المشكلة (رضوان وعيسى، ٢٠١٦، ص ٣٥٨).

وقد حدد عامر والمصري (٢٠١٥: ٤١-٤٢) بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها

عملية صنع القرار:

- ١- مبدأ تغلغل القرار: وهو يعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.
- ٢- مبدأ التفكير المرتب للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً إلى التفكير الابتكاري.
- ٣- مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقياً يجب أن يكون خالياً من التناقض والمغالطات وأن يكون دقيقاً واضحاً.
- ٤- مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.
- ٥- مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذو القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خطأ.

مراحل صناعة القرار:

إن القرار الجيد هو الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتكزاً على المنطق العلمي، موظف جميع البيانات والمعلومات المتوافرة من أجل الوصول إلى البدائل أو الحلول الممكنة لاتخاذها (الموسوي، ٢٠١٢، ص ١٤) لذا يجيب اتباع عدد من المراحل لصنع القرار، إلا أن الباحثين اختلفوا في عدد هذه المراحل وترتيبها، ويمكن تصنيف المراحل الأساسية لصناعة القرار في الشكل (٢):



شكل (٢) المراحل الأساسية لصناعة القرار.

المصدر: (Adair,2007, P25)

وستستعرض هذه الدراسة مراحل تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتصنيف البدائل واختيار البديل المناسب واتخاذ القرار ومرحلة تنفيذ القرار وتقييمه، وبناء على هذا تم تصنيف مراحل صناعة القرار كالتالي:

مرحلة تحديد المشكلة:

يعد العنصر الأول من العناصر اللازمة لصنع القرار تحديد المشكلة، فلا يعقل أن يكون هناك قرار من فراغ، ولكن القرارات هي لمواجهة مشكلات معينة والوصول إلى أهداف محددة، ويمثل ذلك ٥٠% من الوصول إلى الحل (رضوان، ٢٠١٣، ص ١٣).

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار إدراكها في أثناء التعرف إلى المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة والبحث عن

الأسباب بموضعية، ومن ثم طرح درجة وأهمية المشكلة وعدم الخلط بين أهدافها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (عبد الله، ٢٠١٢، ص ٦٤).

مرحلة جمع المعلومات وتصنيف البدائل:

جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند إليها في صنع القرار واتخاذها، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيئاً الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، فالقرارات تصبح بلا أساس من عندما لا توجد معلومات لإدامتها. إن توافر المعلومات المتكاملة يعد الركيزة الأساسية المهمة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار ومشكلاته ضمن مراحل الاستدلال والاستنتاج والتقييم واختيار البديل الأفضل (عودة، ٢٠١٨، ص ٣٤٦-٣٤٧).

وفي هذه المرحلة يتم جمع بيانات أكثر وتحليلها، وتحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل بديل، وتظهر في هذه المرحلة أهمية إشراك الآخرين (وخاصة من يتصلون بالمشكلة) وذلك من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات وتحقيق درجة أكبر من الالتزام من جانبهم. ومن الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التسرع في اختيار حل معين قبل الانتهاء من حصر وتقييم جميع البدائل، وكذلك إهمال الآثار الجانبية التي تترتب على البديل الذي يتم اختياره (عبد الرحيم، ٢٠٠٧، ص ١٠).

مرحلة اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:

في هذه المرحلة تقسم البدائل بالطريقة المتبعة، ويمكن الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات الضرورية عليها

لكي يتسنى اختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره ممكنًا (الموسوي، ٢٠١٢، ص ١٥-١٦).

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل عملية صناعة القرار وأكثرها تعقيدًا، وتتبع صعوبة هذه المرحلة من كونها تتطلب مجهودًا فكريًا من متخذ القرار لإجراء الموازنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة المقترحة، ومن هنا لابد لمتخذ القرار أن ينظر إلى هذا البديل على أنه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها، كما أن اختيار هذا البديل من ناحية أخرى ستتبعه اختيارات لاحقة يؤثر فيها ويتأثر بها ما يتطلب منه التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن (كنعان، ٢٠١١، ص ١٥٦).

مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه:

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل في أثناء عملية التنفيذ، ما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها (القطارنة، ٢٠١٧، ص ١٢٧).

٢- القسم الثاني: مجالس الأقسام الأكاديمية (مهامها واختصاصها).

تسهم مجالس الأقسام الأكاديمية في تطوير وتقدم الجامعة وفي بلورة سياستها وأنظمتها الأكاديمية، حيث تتكون برئاسة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية وعضوية كل من نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والعمداء وعضوين منتظمين من هيئة التدريس برتبة أستاذ

مساعدة فما فوق منتخبين من كل كلية يتم انتخابها من قبل هيئة التدريس في تلك الكليات (الزامل، ٢٠١٨، ص ٢٣٢).

يؤدي القسم الأكاديمي دورًا مهمًا في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي؛ حيث إن معظم القرارات الإدارية يتم اتخاذها على مستوى القسم، ففوة التعليم تكمن في قوة أقسامه الأكاديمية؛ فمن خلالها تنجح الجامعات أو تخفق في الوصول إلى أهدافها، وتعد رئاسة الأقسام الأكاديمية حلقة الوصل الأساسية بين مؤسسات التعليم العالي وفروع المعرفة وهي التي تربط العلماء الدارسين وأعضاء هيئة التدريس في مجموعة منظمة تقوم بدور محدد في مجال معين من مجالات المعرفة وميادينها (العودة، ٢٠١٣، ص ٢٦).

بحسب نظام التعليم العالي والجامعات، وبحسب نص المادة الثالثة والأربعين، فإن مهام واختصاص مجالس الأقسام هي كالتالي: يقترح مجلس القسم على مجلس الكلية خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع، واقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدین وترقياتهم، كما يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية وبتوزيع المحاضرات والتمرينات والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والمعيدین وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ويتولى كل قسم تدريس المقررات التي تدخل في اختصاصه بعد إقرارها من مجلس الجامعة، ولمجلس القسم تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ١٤١٤هـ، ص ١١).

مراحل صناعة القرار في مجالس الأقسام الأكاديمية

بحسب نظام التعليم العالي والجامعات وبحسب المادة الثانية والأربعين فإن مجلس القسم يجتمع بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل، ولا يصح الاجتماع إلا بحضور

ثلثي أعضائه، وتصدر قراراته بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس، وتعد قرارات المجلس نافذة مالم يرد عليها اعتراض من عميد الكلية أو المعهد خلال خمسة عشر يومًا من تاريخ وصولها إليه، فإذا بقي المجلس على رأيه يحال القرار المعارض عليه إلى مجلس الكلية وللمجلس صلاحية البت فيه (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ١٤١٤ هـ، ص ١١).

إن مراحل صناعة القرار في مجالس الأقسام الأكاديمية تطبق إلى حد كبير خطوات مراحل صناعة القرار المشار إليها سابقًا، وتصدر قراراتها بحسب الأنظمة واللوائح المتبعة لنظام التعليم العالي والجامعات.

٣- القسم الثالث: دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام.

يجد رضوان (٢٠١٣: ١١٨) بحسب رأي الباحثين أن دور إدارة المعرفة في صنع القرار يتمثل في المواهب والذكاء التقني والأفكار والخبرة التي يستخدمها رؤساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع القرارات؛ حيث أدت ثورة المعلومات والتغير المستمر إلى استثمار التطور التقني واستثمار كل المعارف التي لها علاقة بصنع القرار لإيضاح الرؤية للمستقبل.

يجب استثمار المعرفة الضمنية لدى صناع القرار المتمثلة في الحدس والمهارات والخبرات والتفكير والقدرات، من خلال توليد القدرات المعرفية لديهم، لحاجة المنظمات لمديرين يتحلون بالمعرفة اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب (نورى، ٢٠١٣: ٢٧).

كما أكد البطاينة والمشابقة (٢٠١٠: ١١) أن المعلومات والمعرفة باختلاف أنواعها وأحجامها هي العمود الفقري لعملية اتخاذ القرار، وذلك لأن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات التي يحتاج إليها متخذ

القرار، فتحديد مكان وجود المعرفة في المنظمات، يؤدي إلى اكتساب المعرفة والتواصل الجيد بين العاملين واتخاذ القرارات بشكل أفضل (Rhem، ٢٠١٧: ٢٤٨).

إن إصدار القرارات لحل المشكلات الإدارية يتطلب جمع الحقائق والبيانات، واستثمار المعرفة المتوفرة لتعزيز وصنع القرار الإداري، لذا تحتاج المنظمات إلى إطلاق القدرات المعرفية للموارد البشرية واختيار القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب (الجاموس، ٢٠١٣: ٢١٨).

يجد رضوان وعيسى (٢٠١٦: ٣٥٦) أن صناع القرارات يبذلون الجهود في تجميع الحقائق المرتبطة بموضوع القرارات، ثم تحليلها ومناقشتها وتقييمها وربط عناصرها المختلفة بصورة محددة بدقة لرؤية الموقف الذي يتعاملون معه عند اتخاذ القرارات؛ حيث إن امتلاك المعلومات بشكل أوسع وأدق يمكّن صناع القرار في المنظمة من اتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية لمواجهة التغيرات والمخاطر (Drummond، ٢٠١٢: ٦٥).

وأخيرا يرى عودة (٢٠١٨: ١٢٤) أنه في ظل ثورة المعلومات والتغيرات البيئية المعقدة التي تعيشها المنظمات في هذا العصر، يجب استثمار التطورات التقنية وجميع المعارف التي لها علاقة بصنع القرار، لاختصار عامل الوقت والتكلفة بالاعتماد على المنهجية العلمية، واستخدام المعرفة والأفكار المساعدة في إيضاح الرؤية المستقبلية بأقل ما يمكن من المخاطر في عملية صنع واتخاذ القرار.

ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة:

- تصميم أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وكذلك الوقت المسموح، وبناء على اطلاع الباحثة على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة

بمشكلة الدراسة، والإلمام بالعديد من الجوانب في كيفية تكوين أداة مناسبة للدراسة؛ حيث استخدمت الباحثة الاستبانة وتم تصميمها للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين، هما:

أ- الجزء الأول:

اشتمل على البيانات الأولية: وهذا الجزء يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد الدراسة.

ب- الجزء الثاني:

احتوى الجزء الثاني على المحاور المتعلقة بدور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. انظر ملحق رقم (٢) الاستبانة بصورتها الأولية .

وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة، و صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، عن طريق التحقق من حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ومجمل درجات عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS).

- الأساليب الإحصائية.

لخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة إجابات مفردات عينة

الدراسة، حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد قامت الباحثة باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدمت الباحثة هذا الأسلوب لأنه يمكنها من وصف مكانة الإجابة عن المفردة النسبية، ويعطي وصفًا كمياً دقيقاً، وتم استخدام هذا المقياس للتعرف إلى الخصائص الشخصية الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- **المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"**، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض، استجابات مفردات الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- **المتوسط الحسابي "Mean"**، لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- **تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation"**، للتعرف إلى مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات مجتمع الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥- تم استخدام معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عبارات الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان.

٦- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'aAlpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

➤ تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة.

شملت هذه الدراسة عينة قوامها (٧٠)، وقد تم جمع معلومات عن العينة تضمنت (الدرجة العلمية وسنوات الخبرة في العمل وعدد الدورات في مجال إدارة المعرفة) كما يلي:

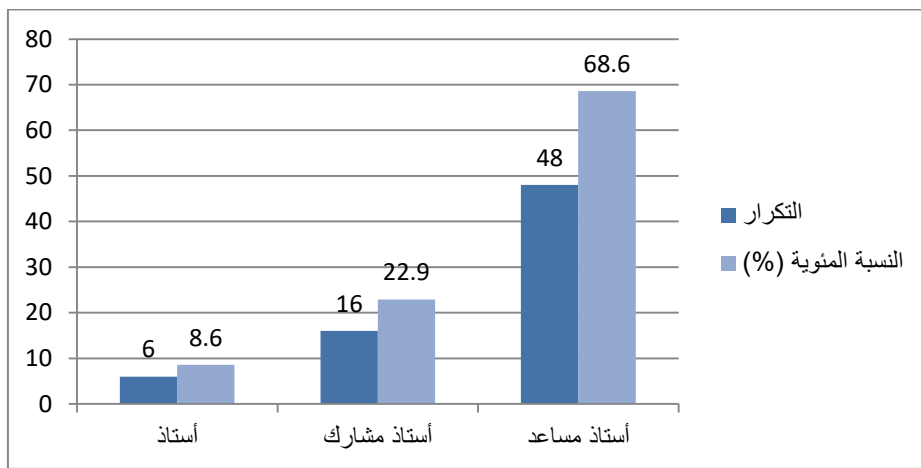
توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية:

جدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية (%)	التكرار	
٨.٦	٦	أستاذ
٢٢.٩	١٦	أستاذ مشارك
٦٨.٦	٤٨	أستاذ مساعد
%١٠٠	٧٠	المجموع

يتضح من الجدول (٨) أن: (٤٨) من أفراد عينة الدراسة - يمثلون ما نسبته ٦٨.٦٪

من إجمالي أفراد عينة الدراسة - أساتذة مساعدون وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٦) منهم - يمثلون ما نسبته ٢٢.٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة - أساتذة مشاركون، مقابل (٦) منهم - يمثلون ما نسبته ٨.٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة - أساتذة.



شكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدرجة العلمية

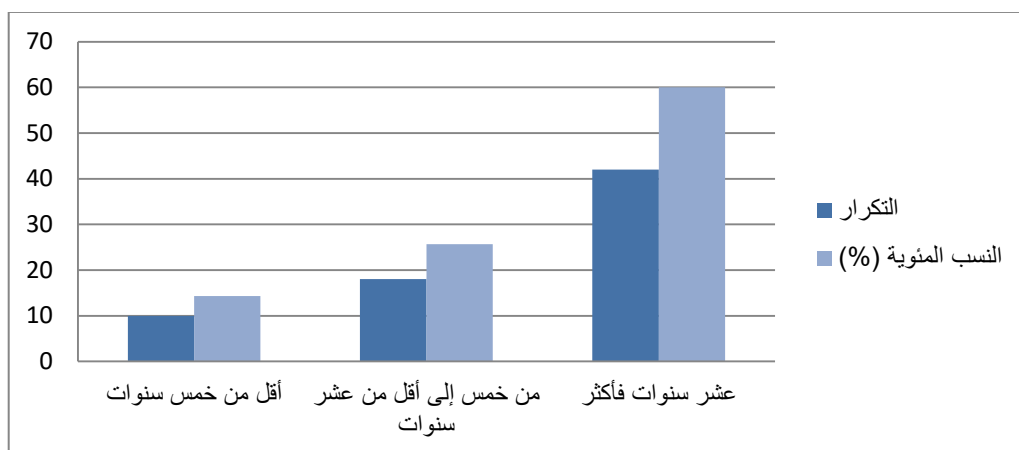
هكذا يتضح من الشكل السابق أن النسبة العليا من عينة الدراسة يحملن رتبة أستاذ مساعد، ثم في المرتبة الثانية أستاذ مشارك، وأخيرًا أستاذ.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل:

جدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	
١٤.٣	١٠	أقل من خمس سنوات
٢٥.٧	١٨	من خمس إلى أقل من عشر سنوات
٦٠.٠	٤٢	عشر سنوات فأكثر
%١٠٠	٧٠	المجموع

يتضح من الجدول (٩) أن: (٤٢) من أفراد عينة الدراسة - يمثلون ما نسبته ٦٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة- سنوات خبرتهم عشر سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٨) منهم - يمثلون ما نسبته ٢٥.٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة- سنوات خبرتهم من خمس إلى أقل من عشر سنوات، مقابل (١٠) منهم - يمثلون ما نسبته ١٤.٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة- سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع عدد سنوات الخدمة لأعضاء هيئة التدريس، ما يساعد على الحصول على استجابات دقيقة وعملية حول مشكلة الدراسة.



شكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل

يؤكد من الشكل السابق أن الغالبية العظمى لأعضاء هيئة التدريس عدد سنوات الخدمة عشر فأكثر.

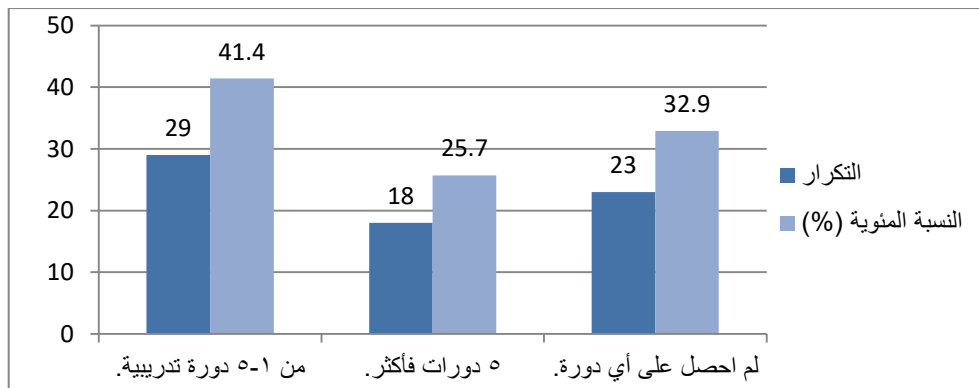
توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات في مجال إدارة المعرفة:

جدول (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة المعرفة

النسبة المئوية (%)	التكرار	
٤١.٤	٢٩	من ١-٥ دورات تدريبية.
٢٥.٧	١٨	٥ دورات فأكثر.
٣٢.٩	٢٣	لم أحصل على أي دورة.
١٠٠%	٧٠	المجموع

يتضح من الجدول (١٠) أن: (٢٩) من أفراد عينة الدراسة - يمثلون ما نسبته ٤١.٤%

من إجمالي أفراد عينة الدراسة- عدد دوراتهم في مجال إدارة المعرفة من ١-٥ دورة تدريبية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٢٣) منهم - يمثلون ما نسبته ٣٢.٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة- لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، مقابل (١٨) منهم - يمثلون ما نسبته ٢٥.٧% من إجمالي أفراد عينة الدراسة- عدد دوراتهم في مجال إدارة المعرفة ٥ دورات فأكثر، وهذه النتيجة تدل على أن نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس حصلن على أقل من خمس دورات في مجال إدارة المعرفة أو لم يحصلن، لذا توصي الباحثة بالعمل على توفير دورات تدريبية لهن للالتحاق بها.



شكل (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير عدد الدورات في مجال إدارة المعرفة

يظهر الشكل السابق أن نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس حصلوا على من ١-٥ دورات في مجال إدارة المعرفة، وذلك يختلف مع نتائج دراسة (المطيري، ٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استثمار معارفهم في حل

المشكلات.

- ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها:

عرضت الباحثة في الفصل السابق نتائج البحث الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة البحث عن تساؤلات البحث ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

وسيتم في هذا الفصل تناول ملخص الدراسة، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

- ملخص المشروع البحثي:

احتوى هذا البحث على خمسة فصول، بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وهدف إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتم بناء أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية مكونة من (٧٠) عضو هيئة تدريس برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وتكونت من أربعة محاور:

١- واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- واقع دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- التحديات التي تواجه صناعة قرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٤- آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS) (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثم قامت الباحثة باستخراج النتائج وتفسيرها، باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية: معادلة ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ولخصت الدراسة العديد من النتائج أبرزها:

- النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة:

■ أظهرت النتائج أن ما نسبته ٦٨.٦٪ من أفراد عينة الدراسة يمثلون من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مساعدون وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما ما نسبته ٢٢.٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مشاركون، وما نسبته ٨.٦٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أساتذة.

■ بينت النتائج أن ما نسبته ٦٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم عشر سنوات فأكثر وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما ما نسبته ٢٥.٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم من خمس إلى أقل من عشر سنوات، مقابل ما نسبته ١٤.٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم أقل من

خمس سنوات.

- كشفت النتائج عن أن ما نسبته ٤١.٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم في مجال إدارة المعرفة من ١-٥ دورات تدريبية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما ما نسبته ٣٢.٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وما نسبته ٢٥.٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد دوراتهم في مجال إدارة المعرفة ٥ دورات فأكثر.

- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- للتعرف إلى واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات المحور، وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة نحو (٢.٦٥ من ٣) بانحراف معياري قدره (٠.٢٩)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (تشترك رئيسة القسم الأكاديمي أعضاء هيئة التدريس بالقسم في صنع القرار) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٣ من ٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٦): (تتأثر صناعة القرار في مجلس القسم بالقرارات السابقة له) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٦ من ٣).

- واقع دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل فقرات المحور، وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغ المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة نحو (٢.٥٨ من ٣) بانحراف معياري قدره (٠.٣٦)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١١): (تسهل إدارة المعرفة في عملية تنفيذ القرارات بمرونة وانسيابية)، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٩ من ٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (١): (يقوم القسم الأكاديمي بتخزين المعرفة بهدف تسريع اتخاذ القرار بالمجالس) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٦ من ٣).

■ للتعرف إلى التحديات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الأميرة نورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات المحور، وأشارت النتائج إلى محايدة أفراد عينة الدراسة على التحديات التي تواجه صناعة القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغ المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة نحو (٢.٠١ من ٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٧)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١): (قلة توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣١ من ٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣): (ضعف ارتباط القرارات التي يتم اتخاذها بأهداف القسم الأكاديمي) بمتوسط حسابي بلغ (١.٨٤ من ٣).

■ للتعرف إلى آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم حساب التكرارات والنسبة

المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات المحور، وأشارت النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على آليات تفعيل عمليات إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ حيث بلغ المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة نحو (٢٠٨٩ من ٣) بانحراف معياري قدره (٠.٢٤)، وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (١١): (أرشفة القرارات التي تم اتخاذها لتسهيل الرجوع إليها عند صناعة قرارات جديدة) بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٩٦ من ٣)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣): (الاستفادة من الدراسات والبحوث المتعلقة بصنع القرار) بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٨٣ من ٣).

- توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، توصي الباحثة بالتالي:
- بناء قاعدة معرفية موحدة داخل الجامعة للمساهمة في تزويد الإدارات والأقسام بالمعلومات اللازمة لصناعة القرارات.
- وضع فريق لدراسة المعرفة في الأقسام الأكاديمية يكون مسؤولاً عن تطبيق المعرفة المتجددة التي تدعم صناعة القرارات الفعالة.
- تحديد رؤية واضحة عن صناعة القرار في القسم الأكاديمي.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بموضوعات المجلس لدراساتها وتجميع المعرفة الخاصة بها قبل عرضها على مجلس القسم.

- مقترحات الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات عن دور إدارة المعرفة في صناعة قرارات مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة أخرى.
- إجراء المزيد من الدراسات عن دور إدارة المعرفة في صناعة القرارات، مع متغيرات أخرى غير الدراسة الحالية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في صناعة القرارات، وكيفية التغلب عليها.

• قائمة المراجع:

- ١- البطاينة، محمد والمشابقة، زياد (٢٠١٠). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط١، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- ٢- بوران، سمية بن عامر (٢٠١٦). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط١، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ٣- الجاموس، عبد الرحمن (٢٠١٣). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٤- الجوهر، عبد الهادي أحمد (١٩٨٠). "صنع القرار دراسة في سوسيولوجيا الإدارة" مجلة كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، (٤): ١٦٩-١٨٠.
- ٥- جيتو، عبد الحق بن خالد (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، ٥٨: ٢٧٠-٢٩٩.
- ٦- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٧- رضوان، وائل توفيق وعيسى، عمرو محمد (٢٠١٦). تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، مجلة الثقافة والتنمية، ١٦(١٠١): ٣٢٧-٣٨٢.
- ٨- الزامل، مها عثمان (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٤(٢٦): ٢٢٣-٢٤٧.
- ٩- الزكي، أحمد عبد الفتاح وفليه، فاروق (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ١٠- الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- ١١- السيد، أسامة محمد (٢٠١٣). إدارة المعرفة، ط١، كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ١٢- شحادة، يوسف يعقوب (٢٠١٩). "تكنولوجيا صناعة القرار ودورها في تحسين العمل التربوي والتعليمي في المدارس الثانوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٦ (٢): ١١٩-١٣١.
- ١٣- الصالح، مصلح (١٩٩٩). الشامل - قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط١، الرياض: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٤- الصبحي، أحمد عبد الله والعتيبي، عبد العزيز المنصور (٢٠٢٠). فرص ومعوقات إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، (٢٠) ٢: ٤٨٥-٥١٠.
- ١٥- الصبيحات، إبراهيم بدر شهاب (٢٠١٧). إدارة المعرفة منحنى تطبيقي، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- ١٦- الطاهر، أسهمان ماجد (٢٠١٥). إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٧- عامر، طارق والمصري، إيهاب (٢٠١٥). صناعة واتخاذ القرار، ط١، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- ١٨- عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٧). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض: فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية في أثناء النشر.
- ١٩- عبد الرحيم، محمد عبد الله (٢٠٠٧). حل المشاكل وصنع القرار، ط١، القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية.
- ٢٠- عبد الله، رابح سرير (٢٠١٢). القرار الإداري، ط١، عمان: دار الحامد للنشر.
- ٢١- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٥). إدارة المعرفة، ط٢، عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

- ٢٢- العودة، إبراهيم سليمان (٢٠١٣). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، حائل: فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية في أثناء النشر.
- ٢٣- عودة، جهاد (٢٠١٨). المعلومات وصناعة القرار الاستراتيجي، ط١، القاهرة: المكتب العربي للمعارف.
- ٢٤- القحطاني، سالم عيد (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المنظمات، ط١، الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية في أثناء النشر.
- ٢٥- القطارنة، زياد حمد (٢٠١٧). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، ط١، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- ٢٦- كنعان، نواف (٢٠١١). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط٩، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٢٧- محمد، فتحي عبد الرسول (٢٠١٧). إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية الطريق إلى التميز، ط١، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ٢٨- المسند، طارق صالح (٢٠١١). إدارة المعرفة ماهيتها-عملياتها-متطلباتها-معوقاتهما، ط١، الرياض: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- ٢٩- المطيري، نايف لافي (٢٠١٨). "درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية"، مجلة العلوم التربوية، ٤٥(٤): ٥٧-٧٨.
- ٣٠- الموسوي، منعم زمير (٢٠١٢). اتخاذ القرارات الإدارية: مدخل كمي، ط١، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٣١- نوري، مظفر محمد (٢٠١٣). "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك"، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣(٢): ١٨-٣٩.
- ٣٢- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، (١٤١٤)، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات،

تم الرجوع إلى الموقع في يوم الثلاثاء الموافق ١٦/٦/٢٠٢٠م بتمام الساعة الرابعة مساءً على الرابط التالي:

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/a6843359-3237-4553-8271-a9a700f1fcda/1>

٣٣- وزارة التعليم (٢٠١٨)، إحصائيات التعليم العالي لعام ٢٠١٧-٢٠١٨، تم الرجوع إلى موقع الوزارة في يوم الثلاثاء بتاريخ ٢٠/٤/٢٠٢١م بتمام الساعة ٣:٠٠ مساءً على الرابط التالي

<https://departments.moe.gov.sa/Statistics/Educationstatistics/Pages/HEStats.aspx>

المراجع الأجنبية:

1. Drummond, Helga (2012). **Guide to Decision Making**, London: Profile Books Ltd.
2. Rhem, Anthony J. (2017). **Knowledge Management in Practice**, New York: Taylor & Francis Group, LLC.