إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

د: سكينة البشير غريبي قدمور ــ كلية التربية طرابلس ـ جامعة طرابلس

الملخّـــــــــــص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وهى : ما الإطار المفاهيمي للمعرفة و إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ومبرراتها، والمعوقات التي تحد من تطبيقها، و أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي حيث استدعت طبيعة التساؤلات استخدامه للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع ، كما توصلت الدراسة إلى بعض النتائج وهى.

1ـ الوعى بأهمية امتلاك المعرفة وأهميتها في اتخاذ القرار الإداري المتطور .

2ـ المعرفة هي حصيلة معالجة المعلومات وتخصصها في مجال معين لنقل الخبرة والتعلم .

3ـ متخذ القرار لا يقوم باتخاذ القرار بشكل مباشر وإنما يستند إلى المعرفة المتوفرة لديه داخل المؤسسة.

4ـ إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها من توليد وابتكار المعرفة المتجددة و تخزينها ونشرها وتطبيقها بكفاءة في جميع قطاعات المجتمع .

كما أوصت الدراسة إلى تبنى مؤسسات التعليم العالي استراتيجية إدارة المعرفة كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي ، والاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة والتخلي عن الأعمال الورقية لضمان سرعة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات ، وتوفير معلومات دقيقة ومستحدثة تساعد في عملية اتخاذ القرارات وتوجيه مسارات العمل بصيغ متطورة.

الكلمات المفتاحية : المعرفة ـــ إدارة المعرفة ــ اتخاذ القرار ـــ التعليم العالي.

المقدمـــــة :

تعد إدارة المعرفة من المداخل الإدارية الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات ، وانطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري ، فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة للاستفادة منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسات ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم، وتوجيه الأعمال وغرس هذا التوجيه بثبات في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية ، حيث إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو سهولة الوصول إلى المعرفة وإعادة استخدامها ، فهي تتعامل في الواقع مع الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، و تمثل مجموعة من العمليات التي تساعد في الحصول على المعرفة واختيارها ، وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد إلى منظومة جماعية يمتلكها الجميع ، وهذا يتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يتم توزيعها لصالح المؤسسة ككل ، ومحاولة منظمة لتوليد وتخزين واستخدام المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب .(1)

وبناءً على ذلك فإن إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي هي ذاتها في أية مؤسسة أخرى من حيث الأهداف والعمليات والمراحل ولكنها تختلف فيها فقط في خصوصية المؤسسة التربوية وطبيعة أهدافها ، فهي العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التربوية على توليد المعرفة وايجادها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة التربوية والمستفيدين من خارجها . (2)

فإدارة المعرفة تسعى إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي على إدراك وتحقيق أهدافها واستثمار مواردها ، وفهم المعرفة الخاصة بها ورصدها من مصادرها المختلفة ، ومعالجتها ، وتحليلها ومساندة الإدارة في مباشرة عمليات التجدد الفكري من خلال اكتساب مفاهيم جديدة وتوظيفها في العمليات الإدارية للمؤسسة وهذا يؤدى حتماً إلى تحسين قدراتها في صنع القرارات وتشجيع الإبداع والارتقاء بالأداء ، وتحقيق التوافق بين مخرجات ومتطلبات بيئة العمل بما يتناسب تطلعات التنمية الشاملة في المجتمع . (3)

حيث أكدت دراسة الرشيدي (2020) على أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت استناداً إلى ركائز رؤية المؤسسة وأهدافها وهيكلها التنظيمي ، ومن ثم دراسة دور هذه التطبيقات في ضمان جودة خدمات البحث العلمي ،

والتدريس ، المناهج ، والخدمات الإدارية ، ومدى تحقيق مركز التطوير المهني للجودة في المؤسسة التعليمية.(4)

وكذلك أشارت دراسة مانع سبرينة، بوزيدي هدى، (2018) إلى بعض التوصيات أهمها:

ـ ضرورة تبنى إدارة المعرفة لمدخل التطوير والتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.

ـ وضع نظام الحوافز مرتبط بالتميز في ممارسة أنشطة إدارة المعرفة لتشجيع الأفراد على تبادل ومشاركة ما يمتلكونه من معارف ومهارات مع غيرهم.(5)

وترى الباحثة أن إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي عملية مستمرة ومتفاعلة فهي أداة لتحفيزها على تشجيع القدرات الإبداعية وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام مع تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها من خلال توظيف تكنولوجيا الاتصال وخلق معرفة جديدة وتحسين جودة عملية صنع القرار، وفعالية البرامج الأكاديمية واستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها مما يؤدى إلى جودة الأداء وتزايد الإنتاجية لمؤسسات التعليم العالي.

إشكالية الورقة البحثية :

انطلاقاً مما ورد في المقدمة عن إدارة المعرفة وأهميتها المتزايدة في تطوير مؤسسات التعليم العالي ، وما تواجهه هذه المؤسسات من التحديات والتغيرات السريعة والانفجار المعرفي وازدياد أعداد الطلاب ، وتزايد الأعباء الإدارية في البيئة التعليمية والتكنولوجية ، ووجود توجه جديد للعمل يستجيب لتلك التحديات والتغيرات ما يواكبها مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب على المشكلات الإدارية والتنظيمية ، ومن هنا تبرز أهمية المعرفة وتطبيقاتها باعتبارها مفتاح التطور والنجاح لأنها تفسير استدلالي للظواهر الطبيعية والإنسانية ، وعليه فإن حصول الفرد أو أي مؤسسة تعليمية على المعرفة وحدها لا يكفي بل ربما يكون عبئاً على الفرد أو المؤسسة إن بقى مادة خام دون تفعيل ، لذا لابد من تحويل هذه المادة إلى نشاطات حيوية تعود على المؤسسة ومخرجاتها بالتميز والجودة في صنع قراراتها وهذا لا يمكن أن يكون إلا باستخدام وتوظيف إدارة المعرفة بدءاً بالتنقيب عنها، وانتهاءً بإضافة ابداعات وابتكارات تتجدد حيناً بعد حين.(6)

فإدارة المعرفة تكسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها وبذلك تعمل على توفير المعرفة بشكل مستمر وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف مؤسسات التعليم العالي وتتحقق بذلك الكفاءة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، و توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميزة وهذا ينعكس بدوره على سلوك العاملين بالمؤسسة وتلامس قدراتهم وامكاناتهم وتؤثر في طريقة العمل والتقنية المعتمدة التي تساعد على تحقيق الانسجام بين مؤسسات التعليم العالي .(7)

حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا كدراسة (الدوكالي2007) على ضرورة أن تبذل مؤسسات التعليم العالي جهوداً دائمة ومستمرة في تطوير إدارة المعرفة ، كما ينبغي أن تكون هناك جهوداً كافية لتطوير ممارسات تطبيقات المعرفة وترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بغض النظر عن منحنى الخبرة والدرجة العلمية ، وضرورة زيادة استخدام التكنولوجيا المناسبة لحفظ المعرفة الظاهرة ، وكذلك زيادة الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة ، والعمل على الحد من تسربهم لكونهم يشكلون رأس المال الفكري في الجامعة . (8)

وكذلك دراسة (9) حيث توصلت إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات حول مؤسسات التعليم العالي وتحديثها بشكل دوري ومدها بجميع البيانات والمعلومات الأساسية وربط وحدات المؤسسة ومرافقها بشبكة المعلومات الالكترونية، والعمل على تأسيس مواثيق أخلاقية ، ووضع برامج لتنمية المهارات لكافة شرائح مؤسسات التعليم العالي.

ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تحاول الباحثة دراسة هذا الموضوع لأهميته، وبالتالي يمكن صياغة إشكالية الدراسة في الأسئلة الآتية :

س1. ما الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟

س2. ما مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟

س3.ما أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؟

س4. ما أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ؟

أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى :

1- التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟

2- التعرف على مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟

3- التعرف على ابرز المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ؟

4- التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ؟

أهمية الدراسة :

1- تتمثل الأهمية المتزايدة في التعريف بمدخل إدارة المعرفة باعتباره أحد المداخل الإدارية المعاصرة .

2- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في التطوير المستمر في توظيف واستخدام التكنولوجيا.

3ت تكمن أهمية الدراسة في كونها مرجع للباحثين للاستفادة منها في الجانب النظري وتكوين مفاهيم حول إدارة المعرفة وتفتح مجالاً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الباحثة في هذه الورقة على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وذلك من أجل تحديد الأسس العلمية أو الإطار النظري للدراسة.

أداة الدراسة :

تتمثل أداة الدراسة في جمع المعلومات والخبرات المنشورة في الكتب والبحوث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية حول إدارة المعرفة.

مصطلحات الدراسة:

المعرفة هي مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به (10)

التعريف الإجرائي للمعرفة : هي الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات وتحويلها إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.

إدارة المعرفة : تعرف بأنها الوعى الذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة . (11)

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة : هي العملية التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها ونشرها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها بما يؤدي إلى الاستفادة منها .

اتخاذ القرار : بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والمواد المتاحة للمنظمة. (12)

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار: بأنه اختيار البديل الأفضل والانسب بين عدة بدائل مختلفة من قبل المسؤولين عن اتخاذ القرار في المؤسسة .

الدراسات السابقة :

تستعرض الباحثة عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ، ومن هذه الدراسات ما يلي .

1- دراســــــــة : أحمد ، أبو عبد الله (2020) أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الليبية : هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة طرابلس من وجهة نظر الموظفين ، من مديري وعمداء ورؤساء الأقسام بإدارة الجامعة والكليات والبالغ عددهم (100) مفردة ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الباحثين اعتمدا أسلوب المسح الشامل وتم توزيع (100) استنارة واستردت (87) استمارة صالحة طبقت عليها الدراسة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، وظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرارات الإدارية ، حيث بلغت نسبة الأثر (32.6%) ما لم يؤثر مؤثر آخر ، وبينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخلق

المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية فقد بلغت نسبة الأثر (11%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.(13)

2- دراســــــــة : لافي نايف (2018) بعنوان درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية : هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة للدراسة واختبرت عينة عشوائية بسيطة بلغت (358) عضواً من هيئات التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة ، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالآتى (تخزين المعرفة ، التشارك في المعرفة ، تنظيم المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) ووجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة معايير التمكين المهني يعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة الأعلى (أكثر من 10 سنوات) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الكلية والجنس . (14)

3- دراســــــــة : حلاق (2014) بعنوان دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين : هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها والتعرف على مفهوم اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في هذه العملية والتعرف على واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في المدارس الثانوية وكذلك التعرف على واقع ممارسة المديرين والمدرسين لعملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي ، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتحددت أداة البحث باستبانة رأى لمعرفة آراء مديري ومدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق حول العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في مدارسهم .

وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية حول واقع ممارسة عملية اتخاذ القرار في مدارسهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة . (15)

4- دراســــــــة: الدوكالى (2007) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي : هدفت الدراسة إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في جامعة بنغازي بالاعتماد على خصائص أعضاء هيئة التدريس (أفراد المعرفة) وهذه الخصائص هي (الدرجة العلمية ، النشاطات العلمية التي أنجزت ، الحوافز المقدمة ، الخبرات) خصائص البنية التحتية لتكنولوجيا والمعلومات ، وقد

انحصر مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس الذين بلغ عددهم (1348) وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (300) عضو هيئة التدريس، وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وبين ضمان الجودة في الجامعة .

وفيما يتعلق بخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحقيق ضمان الجودة اتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الخصائص وتحقيق ضمان الجودة في الجامعة . (16)

التعقيب على الدراسات السابقة :

استفادت الباحثة من عرض الدراسات السابقة الآتي :

1- بناء فكرة الدراسة حيث تم الاطلاع على معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة.

2- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في صياغة إشكالية الدراسة و تحديد منهجها وبيان أهميتها .

3- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وإبراز دور إدارة المعرفة وانعكاسها على اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

الإطار النظري

مفهوم المعرفة وأهميتها:

المعرفة هي رأس المال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمته الموارد الطبيعية

الأخرى ، حيث يتسم هذا العصر بالاهتمام المكثف بالإنسان وبتنميته واستثمار قدراته الذهنية في تحقيق أي تقدم في فاعلية مؤسسات المجتمع وكذلك الاهتمام بمصادر المعرفة واستثمارها الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات وذلك من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاظم فيه رصد المعرفة ، ولأهمية المعرفة في بناء وتنمية الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول فقد اهتمت الإدارات في بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والأنشطة ، باعتبارها حقل فلسفي قديم متجدد ، فهي نتاج نشاط وأعمال العقل البشري (17)، فالمعرفة هي

القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوى المهارات الفكرية (أبو عزام ،2021، ص8)

أهميـــــــــــــة المعرفة:

تتضح أهمية المعرفة فيما تشكله من إضافة قيمة للمؤسسات ، وفي دورها في تحول هذه المؤسسات إلى الاقتصاد القائم على المعرفة ، ويمكن تحديد أهمية المعرفة فيما يلي :

1- يعتمد قرار انشاء المؤسسة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وتوقعات الطلب على منتجاتها .

2- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها مواردها المتاحة في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة .

3- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة والإدارية المتاحة لمؤسسة ما ، وفعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية . (18)

4- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة .

5- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً ، وحفرت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .

1. أسهمت المعرفة في تحول هذه المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال .
2. المعرفة أصبحت الأساس لإيجاد الميزة التنافسية واستمرارها .
3. ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم . (19)

وترى الباحثة أن أهمية المعرفة تكمن في مدى توظيف التقنيات الحديثة لتحسين مستوى تخزين المعرفة وانتشارها والاستفادة منها في مؤسسات المجتمع .

الأنواع المختلفة للمعرفة :

ولتطبيق عملية إدارة المعرفة بطريقة أكثر فعالية في المؤسسات لابد من فهم طبيعة الأنواع المختلفة للمعرفة وهى .

1ـ المعرفة الإجرائية أو الإعلانية : إن المعرفة الإعلانية تسمى أيضاً المعرفة الجوهرية وتركز على الاعتقادات بين العلاقات وبين المتغيرات فالمعرفة الإجرائية في المقابل تركز على الاعتقادات المتعلقة بتسلسل خطوات أو أفعال للوصول إلى النتائج والمخرجات .

2ـ المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية :

ـ المعرفة الضمنية ــ وهى في حقيقة الأمر توجد في مهارة " كيف تعرف" وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة تحويلها للآخرين ، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو ادراكية .

ـ المعرفة الظاهرية ــ وهى تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها : الكتيبات المتعلقة بالسياسة ، والإجراءات ، والمستندات ، ومعايير العمليات والتشغيل ، ويمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات واللقاءات ، فالمعرفة هي نتائج لعناصر متعددة هي المعلومات والبيانات (20)

ـ **المعلومات** : وهى بيانات ترتبط ضمنياً بسياق وهدف أو هي التمييز الذى يصنع تمايزاً ويعطى ادراكاً.

ـ **البيانات :** فهي المعطيات البكر للأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو ، أو هي المادة الخام التي تجمع بناءً على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجليه وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات تنبثق عنها نتيجة المعالجة بشتى اشكالها وألوانها (21)

3ـ المعرفة الابتكارية : وهى تلك المعرفة التي تتأسس على الابتكار والإبداع وتتصف بالقدرة على التجديد والتحديث المستمر، وهى التي تؤهل المؤسسة لكى تكون الرائدة في مجالها كما صنفها البعض إلى :

ـ معرفة ماذا Know what ويمكن تسمى معرفة المعلومة أو الحقائق كتلك اللازمة للمهندس أو المحامي .

ـ معرفة لماذا Know why وتختص بمعرفة الأسباب وراء ظواهر الطبيعة وكيفية استغلالها لصالح الإنسان ، وتسمى احياناً بمعرفة العلة ، وتشمل المبادئ والقوانين وتسمى أحياناً السببية.

ـ معرفة الكيفية Know how والمقصود بها المعرفة الرامية إلى تعرف على كيفية تنفيذ المهام والعمليات واستخدامات التكنولوجيا المختلفة بما تستلزمه من مهارات وتسمى الفنية .

ـ معرفة ممن Know who والمقصود بها التعرف على أصحاب الاختصاص الذين يستطيعون الاضطلاع بالمسؤوليات والمهام ، وتسمى أحياناً بمعرفة أهل الاختصاص (22)

مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم لإدراك المؤسسات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع ، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وإلى توليدها من جديد وخزنها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن تم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة ، فضلاً عن حاجتها إلى التمثيل بصورة منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات ، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن المعرفة (23)

وعليه فإن المفهوم الحديث الذي يعرف إدارة المعرفة على توفير تلك المعلومات واتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين منها حيث يرتكز مفهوم إدارة المعرفة على الاستفادة العالية من المعلومات المتوافرة فيها ، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها لذا فإن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية يسهم في تنمية أداء الأفراد ورفع كفاءة وفاعلية المؤسسة (24)

ويشير تعريف الموسوعة الإدارية إلى أن إدارة المعرفة هي الجهود الاستراتيجية لمؤسسة ما باستثمار ما لديها من رأس مال فكرى يحمله العاملون فيها لتحقيق الميزة التنافسية " كما عرفت إدارة المعرفة بأنها " مجموعة من العمليات التي تساعد المؤسسة في الحصول على المعرفة وتوليدها ، وتنظيمها ، وتحويلها إلى أنشطة تسهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، وحل المشكلات واتخاذ القرار" .(25)

وعرفت أيضاً أنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية (26)

وكذلك عرفت إدارة المعرفة في التعليم العالي بأنها " أسلوب أو منهج يمكن أفراد المؤسسة التعليمية من تطوير الممارسات الخاصة بجمع المعلومات ومشاركة المعارف لتحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية (27)

و- أيضاً - تعرف إدارة المعرفة في التعليم العالي بأنها : " الجهود الاستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي التي تسعى من خلالها لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها ، وتحسين الممارسات المختلفة للأفراد العاملين ، والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها مما يؤدي إلى جودة الأداء وتزايد إنتاجية الجامعات ككل .(28)

يرى بعض الباحثين أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي تتضمن المبادئ التالية :

1- التعاون: وهو المستوى الذى يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم ، وإن نشر ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والاقسام والوحدات .

2- الثقة : هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل من الآخر على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح ، الحقيقي والمؤثر للمعرفة .

3- التعلم : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين ، وإن التركيز على التعلم يساعد مؤسسات التعليم العالي على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للقيام بدور اكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة .

4**- المركزية** : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات الإدارية ، والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة وإن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية .

5- الرســـمية : هي المدى الذى تتحكم به القواعد الرسمية ، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالٍ من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .

6- الخبرة الواسعة والعميقة : ويعنى ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية .

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات : أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة ، والبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق

8- الإبداع التنظيمـــــي : هو القدرة على خلق القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي (29)

البنية التحتية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

تتطلب استراتيجية إدارة المعرفة عند تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي مجموعة من المقومات اللازمة لنجاحها ومن أهم تلك المقومات ما يلي :

1- الإدارة الواعية والداعمة والتي تنطلق من رؤية مفادها أن المعرفة ضرورة لازمة للمؤسسة كي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتين ، وبناءً عليه يتم بناء أهداف المؤسسة انطلاقاً من تلك الرؤية .

2- بنوك المعلومات : وفيها يتم تخزين المعرفة واسترجاعها وإعادة هيكلتها كي تستوعب المعرفة الجديدة على مدار الساعة ، وتصب في بوثقه رأس المال الفكري للمؤسسة .

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : إذ لابد من توظيف الأدوات التقنية وتطبيقاتها المتطورة في كافة عمليات إدارة المعرفة وتلك لما لها من أثر فاعل في الوصول إلى نتاجات متقدمة ، وخدمات متطورة، وابداعات معرفية ، وذلك لقدرتها على إيجاد طرق جديدة لاستنباط المعرفة وتخزينها وتوظيفها وانتاجها.

4- الثقافة المنظمة السائدة في المؤسسة : فالثقافة المنظمة هي مرجعية سلوك الأفراد وهنا يبرز دور القيادة في ضرورة إجراء عمليات عميقة في ثقافة المؤسسة لإحداث تغيرات جوهرية في الثقافة السائدة عن طريق طرح الأفكار الجديدة وتبيان عوائدها القيمة على الأفراد والمؤسسة .

5- البحث العلمي : يعد البحث العلمي الينبوع الصافي الذي يزود المؤسسات المجتمعية بحاجتها المعرفية المتجددة على كافة الصعد ، ويعد مؤشراً دالاً على حيوية المؤسسة

وتطورها نظراً لما يتوصل إليه الباحثون من رؤى وأفكار وقوانين ونظريات جديدة ، ويستدل على ذلك بانتشار مراكز البحث والتطوير على مستوى العالم . (30)

مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

تعتبر مؤسسات التعليم العالي بشكل عام هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في ادارتها وخدماتها ، ويعود ذلك إلى المبررات الآتية:

1- اطلاق الطاقات الفكرية الكامنة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي وبخاصة أعضاء هيئة التدريس والباحثين .

2- الحاجة إلى رفع مستوى الإنجاز في مؤسسات التعليم العالي لمواكبة المتغيرات والمستجدات .

3- التوسع في اعتماد التعليم الإلكتروني كبديل للتعليم التقليدي .

4- تكريس مناخ تنظيمي حر ومنفتح من خلال نشر المعرفة وتداولها.

5- تحقيق الميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي كي تستطيع المنافسة مع مثيلاتها في ظل العولمة وتسويق خدمات التعليم العالي . (31)

6- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم .

7- تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.

8- كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة : مثل قاعات التدريس ، وسائل المواصلات ، المختبرات المستودعات ، الأجهزة والأفراد .

9- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية يمكن للأشخاص المخولين فقط من الوصول إلى أجزاء منها وفق احتياجات الجامعة .

10- وصول التغيرات في البيانات إلى مواضعها حال اعتمادها ، وتوحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة . (32)

عمليات إدارة المعرفة :

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة واستغلالها واستثمارها في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي ، وإن الحصول على المعرفة ، وخزنها ، ومشاركتها ، لا يعتبر

كافياً لكن الشيء الصحيح والمهم هو تنفيذها على أرض الواقع ، لذلك فإن قياس نجاح أي مؤسسة في مجال إدارة المعرفة يقاس بحجم المعرفة المنفذة ولأجل ذلك سيتم عرض العمليات الأساسية للمعرفة التي يجب تطبيقها للحصول على الهدف .(33)

1- تشخيص المعرفة : يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة ، وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى لأن الهدف منها هو اكتشاف المعرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الفاعلين والحاملين لها .

2- توليد المعرفة : تتعلق عملية توليد المعرفة بالعمليات التي تركز على شراء المعرفة وابتكارها واكتسابها والاستحواذ عليها ويمكن توليد المعرفة من خلال عدد من التصرفات التي يقوم بها الأفراد والتي تمتد بين تحدى الإبداع والبحث الجاد .

3- تخزين المعرفة : هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والاستدامة ، والبحث والوصول والاسترجاع والمكان ، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، ومن هنا أصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً.

4- توزيع المعرفة : إن المعرفة تزداد وتكبر بالاستخدام والمشاركة بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتكبر لدى كل منهم لذا قامت المؤسسات بتشجيع المشاركة ، وإن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ، ووصولها إلى أكبر عدد من الأشخاص العاملين في المؤسسة .

5- تطبيق المعرفة : هو تطبيق المعرفة المتوفرة للمؤسسة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى مصطلحات : الاستعمال ،إعادة الاستعمال ، الاستفادة ، التطبيق .

6- استدامة المعرفـــــة : وتتضمن هذه العملية عمليتين هما فحص وتنقيح المعرفة ، ويقصد بها تلك العمليات التي تجرى على المعرفة بهدف جعلها جاهزة للاستخدام ، وتتضمن حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة ، ولذا يجب أن تحدد إدارة المؤسسة ما يجب الاحتفاظ به من معرفة في ظل أطر زمنية مناسبة .(34)

وترى الباحثة بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي من أجل توليد المعرفة وتخزينها واستثمارها بفاعلية بهدف رفع مستوى الأداء وحل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة .

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي :

تواجه مشروعات وبرامج إدارة المعرفة نظراً لطبيعتها المتداخلة عدداً من المعوقات والمشكلات التي قد يؤدى البعض منها إلى التسبب في فشل تلك المشروعات والبرامج ويمكن عرض بعض تلك المعوقات وهى: (35)

1- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة .

2- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

3- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية ، وعدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة .

4- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين في حين أن أغلب المعرفة هي كامنة في عقولهم .

5- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار .

6- عدم إدراك أهمية المعرفة الكامنة وعدم التشجيع على إظهارها .

7- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل .

8- حداثة المفهوم، إذ أن موضوع إدارة المعرفة قد بدأ وترعرع في المؤسسات الإنتاجية إيماناً من تلك المؤسسات بأن المعرفة هي الطريق الأفضل لتحقيق الربحية والمنافسة ، ولذا فقد جاء انتقاله إلى المؤسسات الخدمية ، ولا سيما التربوية والتعليمية منها متأخراً (36).

مفهوم عملية صنع القرار في الإدارة :

لقد اهتم علماء الإدارة بعملية صنع القرار اهتماماً خاصاً حيث اعتبره "Simon" قلب الإدارة النابض ، فرجل الإدارة في النهاية هو متخذ القرار ، ومن هنا اعتبر القرار جوهر العملية الإدارية وهو اختيار بديل من بديلين أو أكثر ، فصنع القرار عملية تتألف من عدة خطوات وتنتهى حكماً بخطوة أخيرة وهى " اتخاذ القرار" أي اختيار بديل من

البدائل المختلفة ، فالفارق بين صنع واتخاذ القرار هو أن صنع القرار سلسلة الخطوات التي تؤدى القرار، بينما في اتخاذ القرار هو محصلة العملية وهى القرار (37)

خطوات صنع القرار :

تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات متعددة لابد من متخذ القرار من مراعاتها ، قد تكون قرارات التي يتخذها على قدر كبير من الأهمية وقد لا تكون كذلك ، ومن الطبيعي أنه كلما زادت أهمية تلك القرارات كلما احتاج الأمر من صانعها إلى بذل جهد أكبر وبحث عميق في تحليل المشكلة التي تتطلب اصدار هذا القرار وعليه فإن لعملية اتخاذ القرار مجموعة من الخطوات وهى :

1- تشخيص المشكلة : ومن الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار ادراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وابعادها هى تحديده لطبيعة الموقف الذى خلق المشكلة .

2- جمع البيانات والمعلومات : إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات من مصادر مختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً .

3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها : ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها : وضع المؤسسة ، والسياسات التي تطبقها ، والفلسفة التي تلتزم بها ، وامكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار.

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة : وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها متخذ القرار في عملية الاختيار ، ومن أهم هذه المعايير، تحقيق البديل للهدف ، اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها ، قبول الأفراد في المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه ودرجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بينهم . (38)

مساهمة إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي :

تعتمد القدرة التنافسية للمؤسسات ، وكذلك قدرتها على صنع القرار على عنصر المعرفة الذي كلما ازداد ثراءً واتسعت قاعدته زادت فرص مؤسسات التعليم العالي في اتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة التحديات ومن هنا يتوجب على المؤسسات أن تعمل على تجميع وتحديث جميع معارفها والتأكد من ترابطها بطريقة منهجية حتى نتمكن من بناء مخزون من المعرفة لاستخدامه في اتخاذ القرارات اكثر فعالية بما يساعد في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية ، وذلك أن نوعية القرار يرتبط بشكل كبير بنوعية وكمية البيانات المحصول عليها وعن قدرة المسؤولين في المؤسسات التعليمية على تحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة ، وبذلك أصبحت مفاهيم إدارة المعرفة في المؤسسات اليوم بما فيها مؤسسات التعليم العالي جزاءً مهماً في العديد من مجالات العمل ، وفي مختلف الأقسام والعمليات الإدارية حيث تساعد المعرفة وتجديدها وتحصيلها وتخزينها وتطبيقها واستخدامها وتبادلها لتحسين أداء المؤسسة وتحسين القدرات اللازمة لصنع القرار وكذلك التحفيز على تغيير الثقافة والابتكار وبناء المؤسسات بمختلف أنواعها .(39)

الخاتمـــــــــــــــة :

إن تطوير مؤسسات التعليم العالي يتطلب تبنى بعض المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة المعرفة التي أصبحت ذات أهمية كبيرة في كافة مؤسسات المجتمع بما فيها مؤسسات التعليم العالي لما لها من دور هام في ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتحسين الأداء وإعادة تشكيل الكفاءات الحيوية وتطوير عملية صنع القرار، وبالتالي فإن صنع القرارات الصحيحة يتطلب مجموعة من الحقائق العلمية والبيانات لحل المشاكل الإدارية وتحسين العمل الإداري ، ولذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهام الإدارية في المؤسسة ، وبالتالي فإن اختيار انسب بديل يكون مبنيا على المعرفة المتوفرة ووجود إدارة لها داخل المؤسسة يساعد كثيراً في تحسين نوعية القرارات المتخذة .

النتائج والتوصيات :

اولاً ـ النتائج :

استناداً على ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة فإن الدراسة استنتجت الآتي:

1ـ الوعى بأهمية امتلاك المعرفة وأهميتها في اتخاذ القرار الإداري المتطور .

2ـ المعرفة هي حصيلة معالجة المعلومات وتخصصها في مجال معين لنقل الخبرة والتعلم .

3ـ متخذ القرار لا يقوم باتخاذ القرار بشكل مباشر وإنما يستند إلى المعرفة المتوفرة لديه داخل المؤسسة.

4ـ إدارة المعرفة هي أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري .

5ـ القرارات التي تبنى على المعلومات والحقائق تؤدى إلى نتائج صحيحة وتساعد على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب .

6ـ إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها من توليد وابتكار المعرفة المتجددة و تخزينها ونشرها وتطبيقها بكفاءة في جميع قطاعات المجتمع .

7ـ استغلال التكنولوجيا الاستغلال الأمثل لاكتساب المعرفة واستثمارها .

ثانيا ـ التوصيات :

توصي الدراسة بما يلي :

1ـ ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها وعملياتها لما لها من أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي .

2ـ تبنى مؤسسات التعليم العالي استراتيجية إدارة المعرفة كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي .

3ـ الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة والتخلي عن الأعمال الورقية ضمان سرعة انجاز الأعمال وتقديم الخدمات .

4ـ ضرورة التوسع في دراسة إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وكمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي.

5ـ توفير معلومات دقيقة ومستحدثة تساعد في عملية اتخاذ القرارات وتوجيه مسارات العمل بصيغ متطورة.

6ـ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لخلق المعرفة والاستفادة منها في مؤسسات التعليم العالي.

7ـ الاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات التي تمتلكها مؤسسات التعليم العالي والتي تعتبر ضرورية للعمليات الإدارية المختلفة .

8ـ عقد دورات تدريبية التي تتناول توظيف أسلوب إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

في ضوء ما سبق تقترح الباحثة القيام بدراسات عديدة يمكن أن تكون موضوعات لبحوث مستقبلية.

الهوامـــــــــش :

1- الصاوي ، ياسر ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، 2007م ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص13

2- بطاح، أحمد ، القطعاني ، حسن ، 2015م ، الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص319

3- المليجي ، رضا إبراهيم ،2010م ، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة . ص112

4- الرشيدي ، نايف رجا نايف ، 2020م ، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت ، المجلة العربية للأدآب والدراسات الإنسانية ، المجلد4 ، العدد15.

5- سبرينة ، مانع ـــ أبوزيد ، هدى ، 2018م، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول ـ مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد 6، العدد 10، ديسمبر.

6- القداح ، محمد إبراهيم ،2021م، إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية ، الريادة والتفوق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .

7- الزبون ، محمد سليم ـــ الشيخ ، منال محمود ، 2015م، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 42، العدد 2 .

8- الدوكالي ، وفاء عبد الفتاح ميلاد ،2007م ، دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في جامعة بنغازي ، رسالة ماجستير .

9- المجراب، أنور صالح ، وآخرون ، 2018م ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع ، 12 ــ 13 / 12 / 2018م.

10- أبو عزام ، محمد خالد ، 2020م ، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي ، دار زهدي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص10

11- القطارنة ، زياد حمد ،2011م ، إدارة المعرفة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن . ص21

12- معتوق ، حسن على ، 2016م، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان . ص90

13- أحمد ، أبو عبد الله ، أحمد محمد ، عائشة الهادي محمد (2020) أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية في جامعات الليبية ، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ، المجلد (2)، العدد 1.

14- لافي ، نايف ، 2018م، درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 45، العدد 4، ملحق 7.

15- حلاق ، ريما على ، 2014م ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق ، رسالة ماجستير .

16- الدوكالي ، وفاء عبد الفتاح ميلاد ،2007م ، مرجع سابق

17- القطارنة ، زياد حمد ،2011م ، ص16 ، مرجع سابق

18- المليجي ، رضا إبراهيم ،2010م ص75 مرجع سابق
19- ـ الكبيسي ، صلاح الدين ، 2005م ، إدارة المعرفة ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بغداد ، العراق . ص13
20- طيطى ، خضر مصباح ، 2010م ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص42
ياسين ، سعد غالب ، 2007م، إدارة المعرفة ، المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، دار
22- بطاح ، أحمد ، 2017م ، قضايا معاصرة في التعليم العالي ، دار الأوئل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص308
23- الكبيسي ، صلاح الدين ، 2005م ، ص31
24- الصاوي ، ياسر ، 2007م ، ص20
25- القداح ، محمد إبراهيم ،2021م، ص28
26- القطارنة ، زياد حمد ،2011م ، ص21 ، مرجع سابق
27- سبرينة ، مانع ـــ أبوزيد ، هدى ، 2018م، ص257 ، مرجع سابق
28- المليجي ، رضا إبراهيم ،2010م ، ص106 ، مرجع سابق
29- القطارنة ، زياد حمد ،2011م ، ص53 ، مرجع سابق
30- القداح ، محمد إبراهيم ،2021م، ص62 ، مرجع سابق
31- بطاح ، أحمد ، 2017م ، ص320 ، مرجع سابق
32- الصاوي ، ياسر ، 2007م ، ص72 ، مرجع سابق
33- عامر ، هناء فوزى محمد ، 2016م ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس . ص28
34- المليجي ، رضا إبراهيم ،2010م ، ص145 ، مرجع سابق
35- القهيوي ، ليث عبد الله ، 2013م، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص33
36- القداح ، محمد إبراهيم ،2021م، ص71، مرجع سابق
37- بطاح، أحمد ، القطعاني ، حسن ، 2015م مناهج للنشر والتوزيع ، الأردن . ص25
38- الأشهب ، نوال عبد الكريم ،2015م ، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميتها ومراحلها ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . ص26
39- الخورى ، على محمد ، 2015م ، إدارة المعرفة في القطاع العام ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر . ص13