

## معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي Obstacles to applying knowledge management to achieve quality-planning decisions

إعداد

رضي محمد مبارك حسين

باحثة ماجستير بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة بنى سويف  
قسم التخطيط الاجتماعي

Email: [roodymoohmed@gmail.com](mailto:roodymoohmed@gmail.com)

تأليف مشترك

الأستاذة الدكتورة

إلهام نعيم عبد العظيم

أستاذ مساعد ورئيس قسم

التخطيط الاجتماعي بكلية الخدمة

الاجتماعية - جامعة بنى سويف

Email: [drelhamnaim@dsw.bsu.edu.eg](mailto:drelhamnaim@dsw.bsu.edu.eg)

الأستاذ الدكتور

محمد أحمد عبد الرحيم

أستاذ التخطيط الاجتماعي ووكيل الكلية

لشئون الدراسات العليا والبحوث بكلية

الخدمة الاجتماعية - جامعة بنى سويف

Email: [dr.mohamed.rahim.68@gmail.com](mailto:dr.mohamed.rahim.68@gmail.com)

معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي

DOI: 10.21608/baat.2025.322083.1170

تاريخ نشر البحث  
٢٠٢٥/٣/٢٦تاريخ قبول البحث  
٢٠٢٥/٣/٢٢تاريخ استلام البحث  
٢٠٢٤/٩/١٨**المخلص:**

مؤسسات التعليم الجامعي بحاجة ماسة لسد الفجوة المعرفية لدعم القرار وتوجيه السياسات التعليمية والتنموية وتوظيف ممتلكاتها وبنيتها لإيجاد فرص ابتكارية وتنموية جديدة لدفع مسيرة التنمية لابد أن تتبنى المؤسسات إدارة المعرفة وتضع لها استراتيجيات مناسبة للاستفادة منها في برامج التدريب والتنظيم وتطوير الموارد البشرية، والمعرفة هي أحد العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار وجودته، فإدارة المعرفة تتضمن عمليات التطوير والتغيير داخل المؤسسات، فهي تصوب وتراقب عمليات صنع القرار وتحقيق جودته، حيث تعتبر إدارة المعرفة مدخل اداري لتطوير وتحسين العمليات الإدارية بوجه عام واتخاذ القرار وتنفيذه بوجه خاص بما يضمن جودته، وبما أن التعليم العالي هو حجر الأساس في بناء المجتمعات في كل عصر، بالإضافة إلى كونه أساس العملية التعليمية في برنامج التحديث والتطوير المستدام، وأن تطبيق إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث يدعم ويحفز جودة القرارات وتحقيق الأهداف المؤسسية بما يضمن صمودها ومنافستها، ولأهمية إدارة المعرفة لجميع المؤسسات وخاصة لمؤسسات التعليم العالي وأثرها المباشر علي دعم القرارات وجودتها وإحداث التنمية البشرية وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات.

ويهدف البحث الي تحديد المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي في جامعة بنى سويف من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية والمهنية بجامعة بنى سويف.  
**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة - جودة القرار التخطيطي.

**Abstract:**

University education institutions are in dire need to bridge the knowledge gap to support decision-making, guide educational and development policies, and employ their assets and infrastructure to create new innovative and developmental opportunities to advance the development process. Institutions must adopt knowledge management and develop an appropriate strategy to benefit from it in training, organization, and human resource development programs. Knowledge is one of the factors influencing the effectiveness and quality of decision-making. Knowledge management includes development and change processes within institutions. It directs and monitors decision-making processes and achieves their quality. Knowledge management is an administrative approach to developing and improving administrative processes in general and decision-making and implementation in particular, ensuring their quality. Since higher education is the

cornerstone of building societies in every era, in addition to being the basis of the educational process in the program of modernization and sustainable development, and the application of knowledge management as a modern administrative approach supports and stimulates the quality of decisions and the achievement of institutional goals, ensuring their steadfastness and competitiveness, and due to the importance of knowledge management for all institutions, especially for higher education institutions, and its direct impact on supporting decisions and their quality, creating human development, and achieving sustainable development for societies. The research aims to identify the organizational obstacles that hinder the application of knowledge management to achieve the quality of planning decisions at Beni Suf University from the point of view of academic and professional administrative leaders at Beni Suf University. Keywords: Knowledge management - Planning decision quality.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

جاءت مصر فى المتوسط العالمى بنسبة (٤٦.١٠)، وترتيب دولى (٥٤.٦)، فى قطاع التعليم العالمى تقدمت مصر فى مؤشر المعرفة العالمى للمركز (٣٥)، وعلى مستوى (١٥٤) دولة للعام ٢٠٢١، مقارنة بالمركز (٤٢)، وعلى مستوى (١٣٨) دولة عام ٢٠٢٠، و (٤٩) على مستوى (١٣٦) دولة عام ٢٠١٩، والمرتبة (٥٩) على مستوى (١٣٤) دولة عام ٢٠١٨، والمرتبة (٥٤) على مستوى (١٣١) دولة عام ٢٠١٧ فى ذات المؤشر (مؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم للمعرفة، ٢٠٢١، صفحة ٣)، والإدارة الناجحة للمنشآت هي التي تعتمد على مورد المعلومات فى جميع مستوياتها الإدارية، والاستخدام الفعال لها، فى عملية التخطيط، واعتماد القيادة على المعلومات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن الهيكل التنظيمى يرتبط بشكل وثيق بالمعلومات، فأى خلل فى نظام المعلومات الإدارية قد يسبب خلل فى العملية الإدارية سواء كان ذلك على مستوى التخطيط أو الرقابة أو اتخاذ القرارات. (خلف، ٢٠١٥، صفحة ١٢)، وهذا ما تتبناه إدارة المعرفة وتهدف إليه وتسعى باستراتيجيتها والياتها لتحقيقه، وإدارة المعرفة ليست حول إدارة المعرفة من أجل المعرفة ولكن يكمن مفهومها وجوهرها الأساسى والهدف العام فى تحقيق القيمة المضافة من خلال الاستفادة من أصول المعرفة الخاصة بالمؤسسة وتحسينها لتلبية الأهداف التنظيمية (Hajric, 2018, p. 11)، حيث تؤدي إدارة المعرفة إلى تحسين قدرات اتخاذ القرار، وتقدير وقت دورة تقديم الخدمة، وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية من أجل تعزيز التنمية وتحقيق الاستدامة. (Nguyen Ngoc-Tan, 2018, p. 301)، وقد جاء بالخطة الاستراتيجية لجامعة بنى سويف ٢٠١٥-٢٠٢٠م أن الجامعة تعاني من النقص الحاد فى الموارد المالية والتمويل الذاتى للجامعة، وقصور الخطة التدريبية للاحتياجات الوظيفية لتنمية ورفع كفاءة المهارات الإدارية للعاملين بالجامعة وتدريب العاملين على المهارات الإدارية الحديثة. (الخطة الاستراتيجية جامعة بنى سويف، ٢٠٢٠، صفحة ١٧٥)، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية إدارة المعرفة فى تحقيق التنمية المستدامة

في المجتمعات، وأهميتها لمؤسسات التعليم العالي ودعم واتخاذ القرار وتحقيق جودته، فقد توصلت دراسة (الحلاق، ٢٠١٤) إلى ضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها، بينما أشارت دراسة (محيرش و بورحلة، ٢٠١٤) إلى أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي ومرتفع علي فاعلية اتخاذ القرار، وأن لإدارة المعرفة تأثير في ( جودة القرار، قبول وسهولة وتنفيذ القرار، توقيت القرار ) باعتبارها أحد عناصر فاعلية عملية اتخاذ القرار، وتوصلت دراسة (عبيد، ٢٠١٥) إلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، وأظهرت دراسة (السرطان، ٢٠١٧) نتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة المتمثلة ببعديها (اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة ) في اتخاذ القرار الإداري، وأوضحت دراسة (نجم، ٢٠١٨) وجود اثر دال احصائيا لكل من التوجه الاستراتيجي والتوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين والتوجه نحو الابداع والتوجه نحو التكنولوجيا علي عملية صنع القرار، وقد أكدت دراسة (زهرة، ٢٠١٨) علي أن المعرفة تساعد علي إيجاد الحلول بطريقة مبتكرة ومستمرة ووجود ابتكار للمعرفة التنظيمية من خلال المشاركة في تطويرها، بينما اشارت دراسة (صارم، ٢٠١٩) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، ودراسة (كوثر، ٢٠٢٠) أكدت علي ان إدارة المعرفة لها دور كبير في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تطوير قدراته الفكرية والعلمية عن طريق نقل ونشر وتخزين المعارف ولكي تبقى المؤسسات في ظل المنافسة عليها ان تنمي الموارد البشرية بثقافة إدارة المعرفة وتطوير أداء المؤسسة، وقدمت دراسة (الخطيب، ٢٠٢٠) مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية صناعة القرار بأبعادها وبين كفاءة العاملين بأشكالها، وكشفت دراسة (مزهدي، ٢٠٢١) عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين ونقل المعرفة في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة ولم يكن هناك أي أثر لتوليد وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرار، مما يؤكد علي ضرورة اهتمام متخذي القرار بهذين البعدين الاستراتيجيين لإكساب المؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية، وتوصلت دراسة (العبودي، ٢٠٢١) الي مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيرات البحث ابعاد إدارة المعرفة (تشخيص وإنشاء وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة) وابعاد جودة القرار (تحديد للمشكلة والبحث عن البدائل واختيار البديل الأفضل وتنفيذ وتقييم ومراقبة نتائجه) ووجود علاقة تأثيرية لإدارة المعرفة بأبعادها في جودة القرارات الاستراتيجية، نستنتج مما سبق عرضه أن الدراسات السابقة أكدت علي أهمية إدارة المعرفة بمؤسسات مختلفة وتأثيرها علي اتخاذ القرار وتحقيق جودته، لكن لم تتطرق دراسات علي حد علم الباحثة في إظهار المعوقات التنظيمية التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة وتحقيق جودة القرار التخطيطي، وتميزت أيضا الدراسة بشمولية نوع القرار وهو القرار التخطيطي، الذي يشمل جميع أنواع القرارات التي يتم اتخاذها داخل الجامعة ومن هنا تظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

**ثانياً: أهمية الدراسة**

- ١- تدعم نتائج وتوصيات الدراسة صنع القرارات التخطيطية بالوحدات الإدارية بجامعة بني سويف.
- ٢- تساعد الدراسة القائمين على اتخاذ القرارات التخطيطية داخل جامعة بني سويف، وإجراء تغييرات جوهرية للخطط الادارية والوظيفية بما يعود بالنفع على الجامعة والجهاز الإداري وتجويد الخدمة المقدمة.
- ٣- تسعى الدراسة الي بناء مؤشرات تنموية، ترجو أن تضيف رصيد معرفي.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس هو تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي. وينبثق من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية

- ١- تحديد المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي في جامعة بني سويف من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية والمهنية بالجامعة.

**رابعاً: تساؤلات الدراسة:**

تسعي الدراسة الي الإجابة على التساؤل الرئيسي:

- ١- ما المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي في جامعة بني سويف من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية والمهنية بالجامعة؟

**خامساً: مفاهيم الدراسة****إدارة المعرفة الجامعية - جودة القرار التخطيطي****١ - مفهوم ادارة المعرفة**

يعتبر مفهوم المعرفة مفهوماً كبيراً ومعقداً للغاية ولا يمكن تعريفه بسهولة على انه تعريف واحد موجز (Laal, 2011, p. 546). ولتوضيح مفهوم المعرفة ننتقل من التشريح اللغوي للكلمة فهي من الأصل عَرَفَ، وفسرت بإدراك الشيء بواسطة آثاره وخصائصه المحسوسة (أدم، ٢٠١٨، الصفحات ٢٨-٢٩)، ويتم شرح إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الممارسات التي تساعد المؤسسة علي تحسين أدوارها التعليمية والبحثية والإدارية وتشجع على استخدام وتبادل البيانات والمعلومات في صنع القرار. (Nunes, 2017, p. 2)، وتعرف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية انها " امتلاك العاملين لكل أنواع المعرفة التي يحتاجون اليها ، وتزويدهم بالقدرة علي الوصول إليها ومن ثم استعمالها بطريقة صحيحة متي احتاجوا إليها " (الصاوي، ٢٠٠٧، صفحة ١٠)، ونظام إدارة المعرفة هو المفتاح في تحقيق الفرص لاتخاذ قرارات أفضل والمزايا التنافسية للمنظمات. (Yasin, 2012, p. 67)

▪ تعرف إدارة المعرفة اجرائيا داخل البحث بأنها:

- هي إدارة المعارف المستتدية والمعارف الإدارية والمهارات والخبرات المتوفرة لدي القيادات الإدارية بجامعة بني سويف لإنتاج معرفة جديدة ذات أهمية.

- جميع العمليات التي يقوم بممارستها القيادات الإدارية بجامعة بني سويف، بأبعادها التكنولوجية والبشرية والتنظيمية.

- عملية جمع المعارف والمعلومات ودمجها مع الخبرات وهيكلتها لاستخدامها وتوزيعها لتعزيز ذاكرة المنظمة واستخدامها في خلق معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الادارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- عمليات التعلم باستخدام معرفة المنظمة وأفراد العمل والتي يسهل التعلم عن طريقها، واستثمار المعارف لتحقيق قيمة مضافه.

## ٢- مفهوم جودة القرار التخطيطي

يحدد القرار لغوياً أنه " فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، و أنه " اختيار بين بدائل مختلفة " ، كما يعني القرار " اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل - الأحسن - من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة " (بلعجوز، ٢٠١٠، صفحة ٩٩) ، والقرار في اللغة العربية: مشتق من (القر)، وأصل معناه الحصول على ما نريد وهو "التمكن" ، فيقال: (قرّ في المكان)، أي: قرّ به وتمكن فيه ، والقرار هو اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أوبين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً ، ويُمكن القول أن القرار هو: التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح (الصليمي، ١٤٣٦)، والقرارات الفعالة تكون ناتجة عن عملية منهجية، من خلال عناصر محددة بوضوح، يتم التعامل معها من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة (F.DRUCKER, 1992, p. 91)، والقرار يعني " القضايا التي يجب فصلها ومقارنتها " ويعني " الأولوية التي يتعين تحديدها " ويعني " الحل أو العثور علي إجابات دقيقة " (Juniper, 1998, p. 70)، **جودة القرار الإداري**: هي عبارة عن القرار الجيد، الذي يهدف إلي حل مشكلة معينة، او يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة، كما أن جودة القرارات الإدارية عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة، كذلك إن القرار الجيد هو الذي يجب تنفيذه، وهو القرار الذي يتنبأ ويتوقع جيداً بالعواقب والاثار السلبية ويهدف دائماً لتحقيق الفوائد، والقرار الجيد ليس بالضرورة أن يكون الجميع متفقين عليه، وهو الذي يعكس نزاهة عملية صنع القرار، وباختصار هو القرار السليم والصائب المتخذ في العمل ويعتمد بشكل أساسي علي نظم معلومات صحيحة ودقيقة تساعده علي توفير المعلومات الضرورية في اتخاذ القرار (حسن، ٢٠١٩، صفحة ٥)

يعرف جودة القرار التخطيطي اجرائيا داخل الدراسة بأنه:

- بديل أمثل يحدده العاملين من القيادات الإدارية بجامعة بني سويف ليحل موقف اداري او مشكلة إدارية.

- قرار تم اتخاذه وتنفيذه علي أساس منهجي لمواجهة المشكلات الإدارية المختلفة.
- القرار الإداري التنموي المستدام ذو الميزة التنافسية لمواجهة مشكلة إدارية مستقبلية.
- القرار الذي اتخذ ونفذ وحقق الأهداف العامة والاستراتيجية للمؤسسة والافراد والمجتمع.
- قرار مفهوم وواضح وقابل للتحقيق والتحقق ومتوافق مع المصلحة العامة والخاصة.
- قرار يقيني مبني على المعرفة الصحيحة التي تم تنقيتها.
- القرار التشاركي الفعال.
- جميع أنواع القرارات التي تصنع وتتخذ داخل جامعة بني سويف.

#### سادساً: الإطار النظري الموجه للبحث

#### مقومات وخصائص القرار الإداري الناجح في اقتصاد المعرفة فهي على النحو التالي:

- ١- أن يكون مناسباً من حيث التوقيت والتكلفة والجهد، وأن يتم إبلاغه بشكل مناسب لكافة الأطراف ذات العلاقة بالقرار.
- ٢- أن يكون قابلاً للتنفيذ في ضوء الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة.
- ٣- أن يكون محركاً للدافعية والحوافز الإيجابية لدي العاملين في المشروع وخاصة المنفذين.
- ٤- أن يكون منسجماً ومتوافقاً مع اتجاهات وطموحات العاملين في المشروع.
- ٥- أن يكون إيجابياً مؤدياً الي تحقيق أهداف المشروع ومحققاً لعوائد مادية ومعنوية.
- ٦- أن يكون مشروعاً يراعي مصالح المجتمع والعاملين والمؤسسة وأن يكون أخلاقياً. (عليان، ٢٠١٢، الصفحات ٢١٤-٢١٥)

ويمكن تحقيق قرارات الاعمال التشغيلية الناجحة من خلال: (Kourdi, 2003, p. 150)

- إدارة المعرفة والمعلومات.
  - الحصول على ثقافة الشركة الصحيحة.
  - تشجيع الابداع والابتكار.
  - التركيز على التحسين المستمر.
  - تمكين الناس وحشدهم.
  - ملاءمة القرارات التشغيلية مع الاستراتيجية الشاملة.
- العوامل المؤثرة علي جودة القرارات الإدارية**
- من عيوب صنع القرار الشائعة في كل منظمة:
- إعطاء وزناً غير مناسب لأول معلومة يتم الوصول عليها.
  - السعي للحفاظ على الوضع الراهن.

- اتخاذ قرار الماضي وعدم البحث عن أدلة لتبرير اتخاذه.
- إظهار الثقة المفرطة.
- إظهار الحذر المفرط.
- عرض قضية القرار أو موضوع القرار بشكل معيب وغير صحيح.
- إعطاء وزن لا داعي له لحدث حديث أو دراماتيكي.
- المماطلة وتأخير القرارات الهامة. (Kourdi, 2003, pp. 64-65)
- وقد صممت تكنولوجيا المعلومات نظم لمساعدة المديرين والمهنيين في أعمالهم من خلال جمع المعلومات ونشرها داخل المنظمة بشكل واسع، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار ونظم معلومات الإدارة التنفيذية، مما ساهم في تزويد الافراد والمنظمة في إمكانات تحسين الاعمال بدرجات متفاوتة ودفع ذلك المنظمة الي مزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فيها. (العلي، الطبعة الاولى ٢٠٠٦، صفحة ٥٣)
- (٢) مدخل لإدارة المعرفة الجامعية**
- تصنيف المعرفة حسب الاستخدام الإداري الي:**
- ١- معرفة اسناد: التي تتعلق بالبنية التحتية والخدمات والمستلزمات للعمل اليومي.
- ٢- المعرفة التكتيكية: وتشمل المعارف المفيدة لتحديد موقع المنظمة وعلاقتها بأسواقها ومنافسها في المدي القريب.
- ٣- المعرفة الاستراتيجية: تشمل المعرفة لتحديد الرؤية والاستراتيجية للمدي البعيد. (جرادات، ٢٠١١، صفحة ٤٤)
- ولتطبيق إدارة المعرفة المؤسسية:**
- ١- بناء ثقافة واستراتيجية إدارة المعرفة: وتتضمن (بناء ثقافة المعرفة - تطوير استراتيجية المعرفة المؤسسية - إيصال الاستراتيجية للمعنيين وضمان مشاركتهم).
- ٢- تصميم المحتوى المعرفي: وتتضمن (تجليل الوضع الحالي والأهداف للمحتوي المعرفي - بناء المحتوى المعرفي - صيانة وتحديث المحتوى المعرفي).
- ٣- تصميم وتطوير أنظمة إدارة المعرفة: ويتضمن (تحديد الأنظمة المطلوبة لطبيعة عمل المؤسسة - تطوير البنية التحتية والأنظمة المعرفية المتكاملة - تشغيل واستخدام ومتابعة الأنظمة المعرفية).
- ٤- التطوير المستمر للأنظمة والعمليات المعرفية: وتتضمن (تقييم إدارة المعرفة المؤسسية - تصميم وتطبيق نظام للتحسن المستمر). (الكلوت، ٢٠١٣، صفحة ١٩) .
- أهمية إدارة المعرفة وأثر تطبيقها على الجامعة:**
- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات تتلخص في النقاط التالية:

١. تساعد في تنسيق وتكامل العمليات بالشكل الذي يقود المؤسسة إلى انجاز أهدافها.
  ٢. تجعل المنشآت أكثر قدرة على تحديد ما هو مطلوب من معرفة وسبل تطويرها.
  ٣. تعظيم قيمة العنصر البشري لدي المنشأة باعتباره مصدرا أساسيا للمعرفة.
  ٤. حصر المعارف الصريحة والضمنية وتوثيقها وحفظها وتحديثها لضمان أداء المهام بفاعلية.
  ٥. زيادة رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.
- تعتبر إدارة المعرفة عنصراً هاماً من عناصر استمرارية المنظمات وبقاءها، حيث أننا في عالم تتسارع فيه التغيرات. (الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، ١٤٤١، صفحة ١٨)
- وسيكون لتطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة تأثير يتركز في النقاط التالية:**
- المساهمة في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الهدر في الموارد.
  - رفع جودة القرارات من خلال اعتمادها على الحقائق الدقيقة.
  - الحصول على نموذج استرشادي مثالي في الاعمال اليومية.
  - تحسين إجراءات العمل وبناء قاعدة معرفية متميزة.
- المشاركة في خلق بيئة عمل داعمة لتميز المؤسسي. (مؤسسة عبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيرية، ١٤٤٢، صفحة ١٣)
- وسيكون لبناء شبكة المعرفة تأثيرات بعيدة المدى على المنظمة على عدة مستويات:
- على مستوى إدارة الموارد البشرية، فانه سيؤثر على توصيفات الوظائف وهياكل الحوافز.
  - على مستوى الممارسة، سيتطلب تدريباً جديداً وتقييماً للوظيفة وجدولة وعمليات إدارة مهام يومية.
  - على المستوى الثقافي، قد يكون له تأثير عميق على الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة وعلامتها. (Rhine, 2002, p. 62)
- من الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة:
- ١- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
  - ٢- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
  - ٣- تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية وتقديم عمل ذي جودة أفضل.
  - ٤- زيادة النمو " الزيادة المستدامة " وزيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الداخلية وتحسين الابداع، وخفض التكاليف. (الظاهر، ٢٠٠٩، الصفحات ١٠٥-١٠٦)
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:**
- ومن أكثر الأسباب وضوحاً وراء الاستخدام المحدود لإدارة المعرفة في القطاع العام:
- ١- الثقافة والعقلية التي تعيق أكثر مما تساعد علي نشر الثقافة التعاونية التي تركز على التحسين.

٢- وجود نزعة تبدو كأنها ثقافة راسخة لدى القطاع العام بعدم تبادل المعلومات والمعرفة بين الوحدات التنظيمية.  
 ٣- الهياكل الهرمية التقليدية في القطاع العام التي تدعم وعلى نحو جيد مفهوم القسم المنعزل للسلطة، التي تحول دون نجاح مبادرات إدارة المعرفة. (الخوري، ٢٠١٥، صفحة ٥٨)  
 من معوقات تطبيق إدارة المعارف داخل المنظمات:

١- التعامل مع المعرفة ككائن يتم التقاطها وتخزينها وتوزيعها من دون الاستفادة من إمكانيات الاتصال والعلاقات بين الافراد.

٢- عدم الكشف عن الذكاء البشري الذي يمتلكه الأشخاص في المنظمة أو تخزينه أو توزيعه، فرأس المال التراكمي أكثر مرونة ويمكن الوصول اليه من خلال التفاعل بين الافراد.

٣- انصباب تركيز المؤسسات على تطوير القدرة على التعامل مع المعلومات بدلا من تطوير القدرات الخاصة بالافراد، لان الأشخاص أكثر تعقيدا وصعوبة في الإدارة من المعلومات.

٤- الناس مشاركين طبيعيين للمعرفة ولكن توجد دوافع تنافسية داخل المنظمات بين الولاء للمؤسسة والولاء للفريق والولاء لمهنة الفرد. (Rhine, 2002, p. 31)، ويمكن تلخيص عوامل النجاح الحرجة في إدارة المعرفة في النقاط التالية: (العلي، الطبعة الاولى ٢٠٠٦، الصفحات ٣٢٧-٣٢٨)

١- قيادة قوية داعمة تمتلك رؤية حاملة حول أجندة المعرفة والحماس لها والالتزام بها.

٢- تكاملية الجدارات المعرفية مع ثقافة المنظمة والبناء التنظيمي.

٣- التعاون والاتصال وتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة.

٤- توفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات، وفهم استخداماتها وتطبيقاتها وتطويرها باستمرار.

٥- استمرارية التجريب والتعلم والابتكار.

#### التخطيط الاجتماعي لإدارة المعرفة الجامعية:

للتخطيط لإدارة المعرفة الجامعية لتحقيق جودة القرار التخطيطي، لابد وان يعمل المخطط الاجتماعي على توضيح ورسم ووضع الحلول البديلة وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية والتقييم المستمر، لتحسين الاستراتيجية والبرامج. (السروجي، ٢٠٠٢، صفحة ١٩٣)، فلا بد ان يقوم عمل الإدارة داخل المؤسسات على فلسفة، أن عدم التخطيط هو تخطيط لعدم النجاح، وأن العمل الذي لا يتابع ولا يقيم لا يتطور وربما لا يؤدي. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، الاصدار الثاني - سبتمبر ٢٠٢١، صفحة ١٠)

فلا بد من فكر إداري وتنظيمي مخطط يحسن من آليات العمل داخل المؤسسة ويواكب أحدث التطورات الإدارية والمعرفية المعاصرة في سبيل صنع واتخاذ قرار جيد، لتحقيق الأهداف المجتمعية، والإنسانية والتنظيمية، للمجتمع والمؤسسة، وتقديم إدارة المعرفة هذا النهج المتكامل لتحقيق هذه الأهداف كاملة، فهي تقدم أساليب عمل

وطرق إدارية جديدة ومتطورة لعدم هدر الموارد المالية والبشرية وتحسين مسيرة العمل الإدارية داخل المؤسسات، ويشترك المخطط الاجتماعي في التجهيز والاعداد ووضع البرامج والمشاريع لتطبيق ذلك.

كما يوضح جنر ميردال كل قرار يتعلق باستخدام التكنولوجيا الجديدة يمكن ان يبني علي بيانات ومعلومات ويمكن ان يساهم الاخصائي الاجتماعي المخطط بما لديه من مهارة بحثية في دراسة أثار التكنولوجيا المستخدمة، كما يمكنه المساهمة في توفير البيانات والمعلومات الصادقة، التي تعيد في ترشيد قرار استخدام تكنولوجيا جديدة كما يمكنه من خلال تفاعله مع متخذي هذه القرارات أن يبصرهم باحتياجات المجتمع التكنولوجي الجديد و أهدافه و توقع أثاره السلبية و الإيجابية ، كما يمكنه القيام بدور واضح في توفير المعلومات عن التكنولوجيا الجديدة والذي يمكن من اتخاذ القرار المناسب بإدخال التكنولوجيا الحديثة (السروجي، ٢٠٠٢، صفحة ١٩٥) ، فعلم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين داخل المؤسسة، واعتبرهم الدعامة الأساسية داخل وقدرة المؤسسة التنافسية، وذلك بتطبيق أحدث أساليب الموارد البشرية التي تعمل علي رفع مستوي أداء العاملين لزيادة قدرتهم وتمكينهم .

فلا يمكن للأخصائي الاجتماعي المخطط المساهمة بفاعلية في زيادة قدرة المجتمع التكنولوجية الذاتية، إلا من خلال اهتمامه بالعنصر البشري وخطة تطوير هذا العنصر، وتنمية الافراد بزيادة مهاراتهم وقدراتهم الكامنة داخل إطار الخطة، وتركيزه على مجال استخدام العنصر البشري. (السروجي، ٢٠٠٢، الصفحات ١٩٦-١٩٧)

وللقدرة على المشاركة في صنع القرار واتخاذها ولتحقيق جودة القرار، لابد من العمل على تنمية العنصر البشري داخل المؤسسة، بتأهيله وتدريبه وتنمية معارفه الإدارية والتكنولوجية وزيادة وعيه ثقافياً واجتماعياً، وتوفير مناخ الملائم لتعلم التكنولوجيا وتقبلها ومشاركتها،

ومن المهارات التي يجب ان يزود بها الاخصائي الاجتماعي المهارات التي تتعلق بتجميع المعلومات وتحليل وتفسير المعلومات، وصنع القرارات، ومهارات الاتصال. (السروجي، ٢٠٠٢، صفحة ١٩١)

فالمخطط الاجتماعي يشترك في خطة التغيير ويقوم بالإعداد لها وفق دراسات قبلية عن الأوضاع البيئية والتنظيمية داخل المنظمة والاحتياجات المطلوبة لإحداث التغيير وتتبع أثاره المرهلية، حتى يتلاءم التغيير مع قيم العاملين واحتياجاتهم.

#### إدارة المعرفة الجامعية ودعم القرار التخطيطي:

إن التطبيق السليم لإدارة المعرفة ينتج عنه تحسين قدرة العاملين بالمؤسسة علي اتخاذ القرارات بطريقة أفضل، وذلك من خلال قضاء وقت أقل في جمع المعلومات، ووقت أكثر في عملية الابداع أثناء التطبيق، كما تساعد إدارة المعرفة التنظيمية أنظمة دعم اتخاذ القرار، وتحليل المواقف علي أساس إمكانية الحصول علي معلومات ذات صلة بموضوع القرار في الوقت المناسب، وعلي اختصار وقت الحصول علي المعلومات ، و تسهيل

عملية التعاون بين العاملين، وتبادل المعرفة، والحفاظ على المعرفة الخاصة (آدم، ٢٠١٨، صفحة ٢٣٢)، وتعمل إدارة المعرفة و تطبيقها على الاستفادة من رأس المال المعرفي بالجامعة، والتحول الي مؤسسات أكثر فاعلية وتحقيق الأهداف، وتحسين قدرات صنع القرار، وتقليل دورة تطوير المنتج، وتحسين الخدمات الاكاديمية والإدارية، وخفض التكاليف. (Laal, 2011, p. 548)، وتتدخل المعرفة في مجال اتخاذ القرار لتحدد مدي: أولاً: جودة القرار ونوعيته ومناسبته من حيث العائد والتكاليف.

ثانياً: شمولية القرار من حيث إفتار الذي يضمه ويؤثر عليه والعناصر المطلوبة لتنفيذه. ثالثاً: الوقت والتوقيت المناسب لتنفيذه ومدي الإمكانيات المادية وغير المادية لتنفيذه في الوقت المناسب. (عليان، ٢٠١٢، الصفحات ٢١١-٢١٢)

**إدارة المعرفة** تقوم علي تزويد متخذ القرار بالمعلومات في شكل يتلاءم مع المشكلة المطروحة، و إنشاء قاعدة للبيانات بالمؤسسة للمساعدة علي استرجاع المعلومات التي يحتاجها المدراء من أجلت رشيد اتخاذ القرار، و إكساب المعلومات قيمة مضافة عن طريق التحليل و الانتقاء و التلخيص قبل تقديمها للمدير و ذلك بدلا من البيانات الخام التي لا تساعد علي اتخاذ القرار ، مع متابعة ما يحدث في البيئة الخارجية بهدف رصد المعلومات التي يمكن أن تساعد في حل بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة . (الظاهر، ٢٠٠٩، صفحة ١٤٣)

إن عملية صنع القرار باتت عملية صعبة ومكلفة في عصر المعرفة، حيث فقد قرار التخمين المبني على الإحساس والحدس الشخصي عدم مصداقيته ويتسبب أيضا في ضياع الوقت والمال، فلا بد من قرار مبني علي قدر كبير من المعرفة التي تم اختبارها، فصنع القرارات يبني على المعرفة، فالمعرفة تصنع القرار والقرارات تعمل على انتاج قيمة معرفية مضافة من خلال حقول تطبيق القرار، ولهذا زادت ضرورة تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات للأسباب التالية:

- تحسين القدرات اللازمة لصنع القرار.
  - بناء مؤسسات متعلمه.
  - التحفيز على تغيير الثقافة والابتكار. (الخوري، ٢٠١٥، صفحة ١٤) .
- فلا بد لكل إدارة جامعية ان تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يهدف الي:
- معالجة المشكلات اليومية بالقرارات المبينة على أنظمة معلومات فعالة.
  - تخفيض عناصر العمل في جميع المراحل " الدورة المستندية والدورة الوظيفية " .
  - زيادة حجم الإنتاج مع الإبقاء على نفس التكلفة الاجمالية.
  - تقييم العمل ووضع المقترحات من اجل التطوير والتحسين في كافة العمليات في المؤسسة.
  - التوصيف والتنبؤ وتقويم النتائج التي يمكن الحصول عليها من أنظمة المعلومات الفعالة الشاملة.
  - تنمية مهارات الموظفين والعمال على مختلف المستويات.

- إيجاد روح قوية للتعاون بين الإدارة والموظفين للتأكد من تنفيذ العمل طبقاً للإجراءات العلمية.
- توزيع العمل بين الإدارة والموظفين بحيث تقوم كل مجموعة بالعمل المؤهل لها.
- استخدام الأسس العلمية والتي تؤدي الي صياغة جديدة للمنظومة الإنتاجية وتحليل مدخلاتها وعمليات تحويلها ومخرجاتها. (طيطي، ٢٠١٠، الصفحات ٥٧-٥٨).

### سابعاً: الإجراءات المنهجية للبحث:

#### ١- نوع الدراسة

تنتمي الدراسة الحالية إلي نمط الدراسات الوصفية التي يمكن الحصول من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد علي جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، فالبحث يستهدف تحديد المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي في جامعة بني سويف من وجهة نظر القيادات الإدارية الأكاديمية والمهنية بالجامعة، واعدت الباحثة في هذا البحث علي استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة العمدية المتاحة " العينة الميسرة " للقيادات الإدارية بجامعة بني سويف الأكاديمية والمهنية وعددهم (١٥٠) مفردة.

#### ٢- المنهج المستخدم:

طبقاً لأهداف الدراسة وتماشياً من نوع الدراسة فإن الدراسة الحالية تعتمد على منهج المسح الاجتماعي لجميع القيادات الإدارية والمهنية بجامعة بني سويف لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة وهو تحديد المعوقات التنظيمية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي

#### ٣- مجالات البحث:

##### أ. المجال المكاني

مجال البحث المكاني بجامعة بني سويف وذلك للأسباب التالية:

- المساهمة في تحقيق الهدف الاستراتيجي لجامعة بني سويف (نحو جامعة ذكية).
- اهتمام الجامعة بتطوير الفكر الإداري المؤسسي والارتقاء بالخدمات التي تقدمها الجامعة.

وطبق البحث بالإدارات التالية بجامعة بني سويف:

#### جدول رقم (١) يوضح الإدارات التي طبقت بها الدراسة

العدد	الإدارات التي طبقت بها الدراسة
٨	إدارة الجامعة
٣٠	المدن الجامعية
٢٥	كلية الآداب
٢٠	كلية الخدمة الاجتماعية

٢٣	كلية العلوم
١٤	كلية علوم الأرض
١٧	كلية الصيدلة
١٣	كلية الهندسة
١٥٠	مج

## ب. المجال البشري

عينة عمدية ميسرة من القيادات الإدارية الاكاديمية والمهنية بجامعة بنى سويف وعددهم (١٥٠) وتوزيعهم كالتالي:

## جدول رقم (٢) القيادات الإدارية المطبق عليها البحث:

العدد	القيادات الإدارية
٦٥	قيادات اكااديمية
٨٥	قيادات مهنية
١٥٠	مج

## ج. المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني في فترة جمع البيانات والتي بدأت خلال الفترة من ٢٠٢٤/٣/١م إلى ٢٠٢٤/٤/٣٠م  
٤- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في استبيان للقيادات حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة الجامعية كمدخل لتحقيق جودة القرار التخطيطي، وتتحدد ابعاده في (١) ابعاد إدارة المعرفة (٢) مؤشرات جودة القرار (٣) معوقات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي (٤) المقترحات التخطيطية لتطبيق غدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي.

## نتائج الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح درجات القياس لعبارات " المعوقات البشرية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي" ن(١٥٠)

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الاوزان	الوسط المرجح	القوة النسبية (%)	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	لا تتوفر علاقة تعاونية يسودها	٣٣	٢٢.٠٠	٩٠	٦٠.٠٠	٢٧	١٨.٠٠	٣٠٦	١.٥٢	٦٨.٠٠	٧

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الاوزان	الوسط المرجح	القوة النسبية (%)	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
	روح الفريق في انجاز المهام.										
٢	العاملين بالجامعة الذين لهم علاقة بتنفيذ القرار ليس لهم دراية كافية بأهداف الجامعة.	٢٠.٦٧	٣١	٥٨.٠٠	٨٧	٢١.٣٣	٣٢	٢٩٩	١.٤٧	٦٦.٤٤	٨
٣	قلة مشاركة العاملين في صنع القرارات.	٢٣.٣٣	٣٥	٦٤.٠٠	٩٦	١٢.٦٧	١٩	٣١٦	١.٦٩	٧٠.٢٢	٤
٤	تعاني الجامعة من وجود تحيزات ينحازون اثناء صنع القرار واتخاذها.	٣٣.٣٣	٥٠	٥٢.٠٠	٧٨	١٤.٦٧	٢٢	٣٢٨	١.٥٩	٧٢.٨٩	٢
٥	لا يمتلك العالمين المهارات والخبرة الكافية في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.	٣٠.٦٧	٤٦	٤٨.٦٧	٧٣	٢٠.٦٧	٣١	٣١٥	١.٢٦	٧٠.٠٠	٦
٦	العاملين غير مدربين تدريباً كافياً نحو آليات تنفيذ القرارات باستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة.	٢٧.٣٣	٤١	٥٣.٣٣	٨٠	١٩.٣٣	٢٩	٣١٢	١.٦٦	٦٩.٣٣	٩
٧	عدم وجود عاملين مختصين لإدارة المعرفة بالجامعة.	٣٢.٠٠	٤٨	٥٠.٠٠	٧٥	١٨.٠٠	٢٧	٣٢١	١.٦٢	٧١.٣٣	٣

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوسط المرجح	القوة النسبية (%)	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٨	نقص وعي العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وفوائدها تطبيقها.	٥١	٣٤.٠٠	٨٣	٥٥.٣٣	١٦	١٠.٦٧	٣٣٥	١.٦٧	٧٤.٤٤	١
						المؤشر ككل		٢٥٣٢	٣١.٦	٧٠.٣٣	

يوضح الجدول السابق رقم (٣) والخاص بتحديد المعوقات البشرية التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق جودة القرار التخطيطي، وجاءت القوة النسبية لهذا البعد بنسبة (٧٠.٣٣٪) التي حصلت عليها عبارات المؤشر في القياس ونجد أن جاء ترتيب العبارات على النحو التالي:

في الترتيب الأول جاءت عبارة " نقص وعي العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وفوائدها تطبيقها " وبقوة نسبية (٧٤.٤٤٪) ونسبة مرجحة (١.٦٧).

في الترتيب الثاني جاءت عبارة " تعاني الجامعة من وجود تحيزات يبحازون اثناء صنع القرار واتخاذها " وبقوة نسبية (٧٢.٨٩٪) ونسبة مرجحة (١.٥٩).

في الترتيب الثالث جاءت عبارة " عدم وجود عاملين مختصين لإدارة المعرفة بالجامعة " وبقوة نسبية (٧١.٣٣٪) ونسبة مرجحة (١.٦٢).

في الترتيب قبل الاخير جاءت عبارة " لا تتوفر علاقة تعاونية يسودها روح الفريق في انجاز المهام " وبقوة نسبية (٦٨.٠٠٪) ونسبة مرجحة (١.٥٢).

في الترتيب الاخير جاءت عبارة " العاملين بالجامعة اللذين لهم علاقة بتنفيذ القرار ليس لهم دراية كافية بأهداف الجامعة " وبقوة نسبية (٦٦.٤٤٪) ونسبة مرجحة (١.٤٧).

ويتضح من النتائج السابقة ضرورة أن تقوم الجامعة بالحرص على:

١- وجود علاقة تعاونية يسودها روح الفريق في انجاز المهام، كما أكدت عليها العديد من المقولات النظرية والدراسات السابقة ومنها دراسة (مزهدي، ٢٠٢٠).

٢- تدريب العاملين على آليات تنفيذ القرارات باستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة كما أكدت عليها العديد من المقولات النظرية والدراسات السابقة ومنها دراسة (فياض، ٢٠١٥).

- ٣- أن يكون العاملين بالجامعة للذين لهم علاقة بتنفيذ القرار لهم دراية كافية بأهداف الجامعة، كما أكدت عليها العديد من الدراسات السابقة والمقولات النظرية ومنها (دراسة محيرش، بورحلة، ٢٠١٤)
- ٤- أن يمتلك العاملين المهارات والخبرة الكافية فى التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، كما أكدت عليها العديد من المقولات النظرية والدراسات السابقة ومنها دراسة (السرطان، ٢٠١٧)

### المراجع

١. احمد اريج الخطيب. (٢٠٢٠). عملية صنع القرار فى الادارة العامة الفلسطينية و علاقتها بكفاءة الموظفين . جامعة الخليل.
٢. أحمد محمد عثمان آدم. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة و الاصول الفكرية فى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر.
٣. أحمد محمد عثمان آدم. (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة و الاصول الفكرية فى تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
٤. احمد محمود خلف. ( ٢٠١٥). دور نظم المعلومات الإدارية فى دعم اتخاذ القرارات الإدارية فى المنشآت التجارية. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
٥. الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. (١٤٤١). دليل منسقى إدارة المعرفة. السعودية: الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة.
٦. الخطة الاستراتيجية جامعة بنى سويف. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية جامعة بنى سويف. بنى سويف - مصر : جامعة بنى سويف.
٧. أولاد دحمان زهرة. (٢٠١٨). دور ممارسات عمميات إدارة المعرفة فى تطوير رأس المال البشري- دراسة ميدانية فى كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. شهادة ماستر. أدرار، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر: كمية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، وعلوم التسيير - تخصص إدارة اعمال.
٨. توفيق و خيرالدين محيرش و بورحلة. (٢٠١٤). إدارة المعرفة و أثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار. شهادة ماستر. جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
٩. جريبي كوثر. (٢٠٢٠). دور إدارة المعرفة فى تنمية الموارد البشرية. شهادة ماستر. الجزائر: الجمهورية الجزائرية وزارة التعليم العالي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.
١٠. جمال يوسف بدير. (٢٠١٠). اتجاهات حديثة فى ادارة المعرفة و المعلومات. عمان: كنوز المعرفة.

١١. حسين بلعجوز. (٢٠١٠). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
١٢. خضر مصباح اسماعيل طيطي. (٢٠١٠). إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول. عمان: دار الحامد.
١٣. ربحي مصطفى عليان. (٢٠١٢). اقتصاد المعرفة. عمان - المملكة الاردنية الهاشمية: دار صفاء للنشر و التوزيع.
١٤. ريماء علي الحلاق. (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير. سوريا، دمشق، جامعة دمشق: كلية التربية - التربية المقارنة والإدارة التربوية.
١٥. زياد الكحلوت. (٢٠١٣). إدارة المعرفة الحكومية ... تجربة برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز. الدوحة - قطر: المجلس التنفيذي - حكومة دبي.
١٦. سليم بن رحمون ، رفيق مزاهدية. (٢٠٢١). المجلة الجزائرية للامن والتنمية. أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار : دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الأدوية بالتجزئة. الجزائر.
١٧. صلاح الدين الكبيسي. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
١٨. طاهر حسن. (٢٠١٩). مقرر اتخاذ القرار و ادارة الازمات. سوريا: كلية ادارة الاعمال.
١٩. طلعت مصطفى السروجي. (٢٠٠٢). التنمية الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة. القاهرة: مركز نشر و توزيع الكتاب الجامعي - جامعة حلوان.
٢٠. عادل محمد السرحان. (٢٠١٧). أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار الإداري في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير. الاردن: جامعة آل البيت.
٢١. عبد الستار العلي. (الطبعة الاولى ٢٠٠٦). المدخل الي ادارة المعرفة. عمان - الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
٢٢. علي محمد الخوري. (٢٠١٥). إدارة المعرفة في القطاع العام. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
٢٣. غادة إسماعيل حسن عبيد. (٢٠١٥). أبعاد إدارة المعرفة و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة الازهر غزة.
٢٤. غسان كاظم جاسم محمد العبودي. (٢٠٢١). ادارة المعرفة و اثرها في جودة القرارات الاستراتيجية. دبلوم عام إدارة الجودة. العراق: جامعة كربلاء كلية الادارة و الاقتصاد.
٢٥. محمد مستور الصليمي. (١٤٣٦ ، ٠٦ ٠١). منهل. تم الاسترداد من قسم : الثقافة المصدرية. مفهوم

٢٦. مؤسسة عبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيرية. (١٤٤٢). إطار إدارة المعرفة. الرياض: مكتب التحسين المستمر للخدمات الاستشارية.
٢٧. ميرنا أبو نجم. (٢٠١٨). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات علي صناعة القرارات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
٢٨. نادية عبد الجواد الجرواني. (الطبعة الاولى - ٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.
٢٩. ناصر محمد مسعود و اخرون جرادات. (٢٠١١). إدارة المعرفة. عمان: ثراء للنشر و التوزيع.
٣٠. ندي صارم. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. رسالة ماجستير. الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا: إدارة اعمال تخصصي.
٣١. نعيم ابراهيم الظاهر. (٢٠٠٩). إدارة المعرفة. الاردن: جدارا للكتاب العالمي.
٣٢. وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية. (الاصدار الثاني - سبتمبر ٢٠٢١). دليل الادارة الاستراتيجية بالجهاز الاداري للدولة. القاهرة: وزارة التخطيط و التنمية الاقتصادية.
٣٣. ياسر الصاوي. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. جمهورية مصر العربية: دار السحاب للنشر و التوزيع.

34. F.DRUCKER, P. (1992). The Effective Decision. Library of Congress Harvard business: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Harvard business review on decision making.
35. Hajric, E. (2018). Knowledge Management System and Practice. Jacksonville, FL.: Emil Hajric.
36. Juniper, D. F. (1998). Making Decisions : How to Develop Effective Skills for Making Good Decisions. United Kingdom: Cromwell Press, Trowbridge, Wiltshire.
37. Kourdi, J. (2003). BUSINESS STRATEGY A Guide to Effective Decision-Making. London: Profile Books Ltd.
38. Laal, M. (2011, 3). Knowledge management in higher education. Procedia Computer Science, pp. 544-549.
39. Laal, M. (2011, 3). Knowledge management in higher education. Procedia Computer Science, pp. 544-549.
40. Nguyen Ngoc-Tan, A. G. (2018). Impacts of Knowledge Management on Innovation in Higher Education Institutions. Economics & Sociology Vol. 11, No. 3, 2018 Vietnam, p. 301.
41. Nunes, J. M. (2017, 08 20). IFLA WLIC 2017 WROCLAW. Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions. China, Sun Yat-

Sen, China: Jose Miguel Baptista Nunes, Saima Kanwal and Muhammad Arif.

42. Rhine, C. F. (2002). Building the Knowledge Management Network Best Practices, Tools, and Techniques for Putting Conversation to Work. Canada.: John Wiley & Sons, Inc.
43. Yasin, K. R. (2012). International Conference on Information and Network Technology. Knowledge Management System and Higher Education Institutions (p. 67). Singapore: IACSIT Press.