



دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين مهارات صنع القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

أ. أسماء راشد الدعجاني

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: asma.one0@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة. وتم اتباع المنهج الوصفي بمدخله (المسحي، والارتباطي)، والاستبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع القيادات الإدارية في وزارة التعليم، استجاب منهم (165) قياديًا. وأظهرت النتائج أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام (الكلي) وفي أبعاد: تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة، بينما جاء بُعد توليد المعرفة بدرجة تطبيق منخفضة. وجاء امتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار الإداري (الكلي) في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدًا، وبدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وامتلاك قيادات وزارة التعليم لمهارات صناعة القرار الإداري، وأنّ تطبيق مدخل إدارة المعرفة يُفسّر درجة كبيرة من التحسّن في مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات الوزارة بنسبة (90.2%)، وأنّ الدور الأكبر في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات يعود لبُعد (تطبيق المعرفة)، تلاه بُعد (توليد المعرفة)، ثم بُعد (تخزين المعرفة)، يليه بُعد (تشخيص المعرفة)، وأخيرًا بُعد (توزيع المعرفة). وبناء على نتائج تحليل الانحدار يُمكن التنبؤ بأن الزيادة في تطبيق مدخل إدارة المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى تدريب القيادات الإدارية حول ممارسات تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وكيفية توظيف تلك الممارسات في تحسين تجويد مهارات صناعة القرار الإداري.

الكلمات المفتاحية: مدخل إدارة المعرفة، مهارات صناعة القرار الإداري، القيادات الإدارية، وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.



The Role of Knowledge Management Application in Improving Decision-Making Skills among Administrative Leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia

Asma Rashed Al-Dajani

Department of Administration and Educational Planning, College of Education and
Arts, Tabuk University, Saudi Arabia

Email: asma.one0@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to reveal the role of applying the knowledge management approach to improving managerial decision-making skills among the leaders of the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia from the administrative leaders' point of view in the ministry. The descriptive approach approaches (survey and correlational) was followed, and the questionnaire were used as a tool for collecting data. The study sample consisted of all administrative leaders in the Ministry of Education, of whom (165) leaders responded. The results showed that the application of the knowledge management approach in the Ministry of Education was at an moderate degree in general (overall) and in the dimensions of: storing knowledge, distributing knowledge, applying knowledge, diagnosing knowledge, while the knowledge generation dimension came at a low degree. And the administrative leaders' possession of managerial decision-making skills (overall) in the Ministry of Education was at a moderate degree. The results also showed that there is a very strong positive correlation, with statistical significance at the level ($\alpha=0.001$) between the application of the knowledge management approach and the leaders' possession of managerial decision-making skills, the application of the knowledge management approach explains a large degree of improvement in the administrative decision-making skills of the ministry's leaders, at a percentage of (90.2%), the greatest role in improving the administrative decision-making skills among leaders is due to the (knowledge application) dimension, followed by the (generating knowledge) dimension, then the (knowledge storage) dimension, followed by the (knowledge diagnosis) dimension, and finally the (knowledge distributing) dimension. Based on the results of the regression analysis, it can be predicted that the increase in the application of the knowledge management approach contributes to improving the managerial decision-making skills of the administrative leaders in the ministry.

Keywords: knowledge management approach, managerial decision-making skills, administrative leaders, Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia.



مقدمة

نتيجة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة في العصر الحالي، وما صاحبها من ثورة معلوماتية، فُرض على المؤسسات التعليمية أدوارٌ جديدة بفعل العديد من المتغيرات العالمية؛ إذ باتت المؤسسات التعليمية مطالبة بالتخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية، والبحث عن مداخل إدارية حديثة؛ لتطوير عملياتها الإدارية بوجه عام، وصناعة القرار بوجه خاص؛ لتواكب تلك التغيرات والتطورات المعاصرة.

وفي سياق مواكبة تلك التطورات والتراكم المعرفي، اتجهت المؤسسات التعليمية على إلى تطوير عملياتها الإدارية، وعلى وجه الخصوص عملية صناعة القرار، لما لها من دور كبير في مساعدة الإدارات التعليمية على القيام بأنشطتها ووظائفها بكفاءة عالية (Khasawneh et al., 2024). وتُعرّف صناعة القرار بأنها: "مجموعة من الخطوات والمراحل المنظمة والإجراءات الدقيقة التي تقوم على أساس التفكير المنطقي والمعالجة العلمية لمجموعة من المعلومات بغرض اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل لتحقيق الأهداف بالشكل الأمثل" (المحمدي، 2023، ص7).

وفي الأطر التعليمية؛ تتطلب صناعة القرار سلسلة من المراحل والخطوات المنهجية التي تعتمد على معالجة دقيقة للبيانات، والتفكير المنطقي؛ لتحقيق الأهداف التربوية بفعالية، إذ يشير (Robbins & Judge (2023 إلى سبع مراحل لصناعة القرار الإداري:

- 1- تحديد المشكلة: تُمثل المشكلة التباين بين الحالة الفعلية، والأهداف المنشودة، ويتم تحديد المشكلة لمعرفة ما إذا كان هناك فرق واضح بين الوضع الحالي، والمستوى المطلوب.
 - 2- تحديد معايير القرار: وهي تُمثل مرحلة تقييم الحلول المحتملة، وهذه المعايير قد تشمل عناصر، مثل التكلفة، والفعالية، والجودة، والوقت، وهي تُعنى بتحديد "ما الذي يُعتبر مهماً" عند صناعة القرار.
 - 3- تحديد البدائل: في هذه المرحلة يُطلب من صانع القرار جمع أكبر عدد ممكن من البدائل التي يمكن أن تعالج المشكلة، وكلما زاد عدد البدائل؛ زادت فرص صناعة قرار أفضل.
 - 4- تقييم البدائل: تُعد هذه المرحلة جوهر عملية صناعة القرار؛ إذ يُقِيم كلّ بديل وفقاً للمعايير المحددة في المرحلة الثانية، ويُنظر في مزايا كل بديل وعيوبه، مع محاولة التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل خيار.
 - 5- اختيار البديل الأفضل: يتم اختيار البديل الذي يُحقّق أكبر فائدة، ويقلّل من التكاليف، والمخاطر.
 - 6- تنفيذ القرار: وهنا يتم وضع القرار قيد التنفيذ، ويتطلب هذا توفير الموارد المناسبة، وتوجيه الأفراد، ومراقبة سير التنفيذ؛ ويحتاج تحقيق أهداف هذه المرحلة توافر التواصل فعال، وخطة تنفيذ واضحة.
 - 7- تقييم النتائج: وهنا يتم تقييم ما إذا كان تنفيذ القرار قد حقّق الأهداف المرجوة، ومقارنة النتائج الفعلية بالتوقعات المبدئية، وإذا لم تُحقّق النتائج المستوى المطلوب؛ يُعاد تقييم المراحل السابقة.
- لقد زاد الاهتمام -حالياً- بتطوير صناعة القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية؛ نظراً لما تفرضه بيانات العمل في قطاع التعليم من تعقيدات وتحديات تتطلب اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة المتخصصة، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين جودة المخرجات التعليمية (Chitpin, 2021)، فالمؤسسات التعليمية المختلفة، وفي مقدمتها وزارة التعليم، تواجه ضغوطاً متزايدة نتيجة للتطورات العلمية والمعرفية التي يشهدها العصر الحالي، حيث أصبحت المعرفة في عصرنا الراهن تمثل قوة محركة للتقدم والازدهار في مجتمع المعرفة، وهذه الضغوط تتبع من التراكم المعرفي الكبير والمتسارع، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات التعليمية مواكبة هذه التطورات بشكل مستمر لضمان جودة التعليم وتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة (Fullan et al., 2020). وتبرز أهمية صناعة القرار الإداري في المؤسسات التعليمية، كونها أداة حيوية، في تحقيق الآتي (Glickman et al., 2018):

1. الأهداف التنظيمية: تُحدّد القرارات الإدارية المسارات الصحيحة التي يجب اتباعها للوصول إلى النتائج المرجوة، من خلال تنسيق الجهود والموارد.
2. جودة التعليم: تساهم القرارات الإدارية في تحسين جودة التعليم من خلال اختيار الإستراتيجيات المناسبة، وتطوير المناهج الدراسية، ومعالجة التحديات والمشكلات التي قد تعيق العملية التعليمية.
3. المشاركة والتعاون: تعزز عملية صناعة القرار الفعالة من مشاركة جميع الأطراف المعنية، ممّا يزيد من مستوى الاندماج والشعور بالانتماء، والقرارات التي تُتخذ جماعياً تكون أكثر قبولاً وفعالية.
4. إدارة فعالة لموارد المؤسسة: تساعد صناعة القرارات في توزيع الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية توزيعاً



يعزّز من قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة بأفضل طريقة ممكنة.
5. حلّ المشكلات، واتخاذ التدابير الوقائية: تعدّ صناعة القرار وسيلة مهمة لحلّ المشكلات؛ إذ تساعد في تحديد المشكلات، ووضع إستراتيجيات؛ للحدّ من تأثيراتها، أو منعها قبل أن تتحول إلى أزمات.
وحتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواكبة التغيرات المتسارعة، أصبح مدخل إدارة المعرفة، من أهم العوامل التي تُمكن المؤسسات من تعزيز كفاءة وجودة عملياتها الإدارية، وتُعدّ المعرفة من الأصول الأساسية للمؤسسات والأفراد؛ إذ تُشكّل أساساً للابتكار والتطوير وتحقيق الأهداف، وتنقسم المعرفة إلى نوعين رئيسيين: المعرفة الضمنية، التي تتجسّد في الخبرات، والتجارب المخزونة في عقل الأفراد، والمعرفة الصريحة، التي تتمثّل في المعلومات المكتوبة والموثقة؛ مما يُمكن المؤسسات التعليمية من تطوير إستراتيجيات معرفية متكاملة (مال الله وعطية، 2013).

وتُعرّف إدارة المعرفة بأنّها: "الإدارة التي تهتمّ بتحديد المعلومات والمعارف، والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها بواسطة التفاعل بين التقنيات التكنولوجية الحديثة والأدوات والموارد البشرية للاستفادة منها في تحقيق الأهداف وحلّ المشكلات واتخاذ القرارات، وفي عملية التعلّم الإستراتيجي" (الرشدي، 2020، ص51)، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تضمّ مجموعة من الوظائف والعمليات الأساسية التي تعزّز من قدرتها على استغلال المعرفة لتحقيق أهدافها، وهذه الوظائف، هي:

- (1) تشخيص المعرفة: وتهتمّ بتحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، بهدف التعرف على الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة التعليمية، وما يمكن الاستفادة منه من البيئة المحيطة (الحبسي، 2012).
- (2) توليد المعرفة: وتهتمّ بإنشاء أفكار جديدة ورؤى مبتكرة، وذلك من خلال التعاون بين الإداريين، والمبادرات البحثية، وورش العمل، داخل المؤسسة التعليمية (Adeinat & Abdulfatah, 2019).
- (3) تخزين المعرفة: وتتمثّل في تنظيم المعلومات والبيانات، وحفظها حفظاً منظماً؛ لضمان عدم فقدان المعرفة المتراكمة في المؤسسة وسهولة الرجوع إليها في المستقبل (Alosaimi, 2016).
- (4) توزيع المعرفة: وتهتمّ بوصول الأفكار والمعلومات لمن يحتاجها في المؤسسة، ويُمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، مثل: الندوات والنشرات واستخدام المنصات الرقمية (Abu-Shawish, 2016).
- (5) تطبيق المعرفة: وتهتمّ باستخدام الأفكار والمعلومات لتحسين العمليات وضمان جودتها، لتحقيق أهداف المؤسسة (Bin Jomah, 2017).

تُعدّ إدارة المعرفة من العناصر الأساسية التي تعزّز أداء المؤسسات التعليمية، من خلال تحسين الكفاءة التنظيمية، وتحسين العمليات الداخلية وتوزيع الموارد؛ مما يقلّل من التكرار، ويرفع مستوى الإنتاجية، كما تُساعد الإداريين على تبني أفكار وأساليب جديدة؛ لتحسين العمليات الإدارية والتعليمية؛ والتعلّم من التجارب السابقة، وتحديد مجالات التحسين (Adeinat & Abdulfatah, 2019). ومن خلال الوظائف والعمليات الأساسية، تُسهم إدارة المعرفة بدور حاسم في تحويل المعرفة إلى أصول إستراتيجية تدعم الابتكار والتعاون، وتحقيق التميّز، ويُمكن لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية تحسين عملياتها، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الوطنية عن طريق دمج إدارة المعرفة في عملياتها باعتبارها خطوة ضرورية لمواكبة التغيرات العالمية، وتحقيق رؤية المملكة 2030.

ويمكن تحديد مجموعة من الإستراتيجيات لتعزيز مهارات صنع القرار في المؤسسات التعليمية باستخدام أدوات إدارة المعرفة، منها: (Abu-Shawish, 2016; Mengash, 2020)

- تعزيز جمع المعرفة المؤسسية وتخزينها، من خلال إنشاء أنظمة متقدمة لإدارة البيانات؛ ممّا يتيح لصنّاع القرار الوصول إلى المعلومات واستثمارها في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- تشجيع التشارك المعرفي، من خلال تطوير ثقافة تنظيمية، تعزّز تبادل المعرفة بين الأفراد، والمستويات المختلفة داخل المؤسسة، مما يدعم صنّاع القرار في فهم التحديات، واتخاذ حلول فعالة.
- توظيف التحليل المعرفي في دعم القرارات، باستخدام أدوات تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، التي تساعد في تحويل المعلومات الخام إلى رؤى إستراتيجية؛ مما يُسهم في تحسين دقة القرارات.
- تعزيز التعلّم التنظيمي المستمر، من خلال برامج تدريبية تُركّز على استخدام أدوات إدارة المعرفة، والاستفادة من المعرفة المتاحة في تطوير مهاراتهم في صياغة القرارات الإستراتيجية.

لقد قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات تناولت متغيري الدراسة (مدخل إدارة المعرفة ومهارات صنع القرار



الإداري) وبخاصة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في صنع القرار الإداري بالمؤسسات التعليمية، مع ملاحظة ندرة الدراسات التي أجريت على وزارة التعليم السعودية في هذا المجال.

فقد قام حلاق (2014) بدراسة هدفت التعرف إلى دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ وطُبِّقَت استبانة الدراسة على (76) مدير مدرسة و(500) معلم، وأظهرت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية يمارسون إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة، وأن مستوى ممارسة اتخاذ القرارات جاء مرتفعاً، كما تبيّن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار. وسعت دراسة العوامرة وحناملة (2021) للتعرف إلى درجة مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة الدراسة على عينة شملت (84) رئيس قسم في تلك الجامعات، وأظهرت الدراسة أن درجة مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة كبيرة. كما أجريت دراسة العمار (2021) بهدف تحليل واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وضمت العينة (286) مديراً ومديرة، وأظهرت الدراسة أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة. واهتمت دراسة (Litvaj et al. 2022) بالكشف كيفية تفاعل إدارة المعرفة، وإدارة الجودة، وإجراءات اتخاذ القرار في بيئة الأعمال، ودورها في تعزيز فعالية القرارات الإدارية، وشملت العينة الإداريين في المؤسسات العاملة في قطاعات مختلفة بدول أوروبية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وبيّنت الدراسة أن المؤسسات التي تُطبق إدارة المعرفة بفعالية قادرة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس منهجية ومرتبطة بالاستدامة. وحاولت دراسة اليوسف وآخرون (2023) الكشف عن أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات والتعرف إلى واقع صنع واتخاذ القرارات في جامعة الوادي الدولية الخاصة في سوريا، ومدى استخدام إدارة المعرفة في عملية صنع القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (84) من العاملين في الجامعة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، أن إدارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة القرار في الجامعة، وأن متخذي القرار في الجامعة يستخدمون إدارة المعرفة في عملية صنع القرار بدرجة كبيرة. وهدفت دراسة Al-Zoubi et al. (2024) للتعرف إلى واقع إدارة المعرفة، والكشف عن دور إدارة المعرفة في جودة القرارات الإدارية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة (182) من موظفي المؤسسات الحكومية -منها وزارة التربية والتعليم- في الأردن، وأظهرت الدراسة أن المؤسسات المبحوثة تستخدم عمليات إدارة المعرفة بدرجة كبيرة، وأن تطبيق إدارة المعرفة يُسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. كما جاءت دراسة Ageeli & Alsulami (2024) لاستكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية من قبل رؤساء ومشرفي الأقسام العلمية في جامعة الملك عبدالعزيز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي وُزعت على عينة بلغت (73) من رؤساء ومشرفي الأقسام العلمية بالجامعة، وأظهرت الدراسة أن تقييم المشاركين لدور إدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية كان إيجابياً.

من خلال عرض الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن تطبيق إدارة المعرفة، وبخاصة في المؤسسات التعليمية يؤدي دوراً محورياً خلال عملية صنع القرار، فعند تطبيق إدارة المعرفة؛ يتم تعزيز جمع البيانات وتخزينها ومشاركتها بين العاملين، وتبادل المعرفة بطريقة منظمة عبر المستويات كافة داخل المؤسسة؛ مما يشجع على الابتكار، ويساعد في حل المشكلات بصورة أكثر فعالية، وتوظيف التحليل المعرفي في دعم القرار، وهو ما يمكن أن يحدث تحولاً كبيراً في طريقة صناعة القرارات. ومع ذلك؛ فإنّ عملية صناعة القرار لا تزال تواجه تحديات كبيرة، لا سيما فيما يتعلق بتوظيف المعرفة المؤسسية في دعم القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية السعودية، مما يؤثر على دقة وكفاءة القرارات المتخذة، وأكدت ذلك العديد من الدراسات، ومنها دراسة Ageeli & Alsulami (2024) التي بيّنت أن الجامعات السعودية تواجه تحديات متعددة تحول دون تطوير عملية صناعة القرار، وأشارت دراسة (Mengash 2020) إلى أن القيادات الإدارية المسؤولة عن اتخاذ القرارات في الجامعات السعودية تواجه صعوبات في أداء دورها القيادي بفعالية، مما يؤدي إلى الضعف في معالجة المشكلات المعقدة التي تنشأ نتيجة التحولات السريعة في المؤسسات التعليمية.



مشكلة الدراسة

تولي المملكة العربية السعودية اهتمامًا متزايدًا بعملية تطوير وزارة التعليم، باعتبارها الجهة المسؤولة عن قيادة العملية التعليمية وتطويرها، وبناء مجتمع معرفي يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وفي هذا الإطار، تُعد صناعة القرار الإداري عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف وزارة التعليم، إذ تؤثر جودة القرارات في تطوير العملية التعليمية، وتعزيز مخرجات التعلم. وعلى الرغم من اهتمام المملكة بتطوير صناعة القرار الإداري، إلا أن هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المأمول، حيث تشير دراسة العتيبي (2020) إلى أن القرارات الإدارية داخل وزارة التعليم تفتقر إلى التحليل العميق والتنبؤ المستقبلي، حيث تعتمد إلى حد كبير على ردود الأفعال بدلاً من التخطيط الاستراتيجي المدعوم بإدارة معرفة فعالة، كما أوضحت الشهري (2020) أن وزارة التعليم تعاني غياب إستراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة؛ مما قد ينعكس سلبًا على جودة صناعة القرار الإداري، كما تفتقر الوزارة إلى آليات منهجية لجمع المعرفة، وتحليلها، واستخدامها بفعالية في دعم القرارات الإستراتيجية، ولما تعتمد القرارات على البيانات التحليلية المدعومة بأنظمة تكنولوجية معرفية، ومن زاوية أخرى؛ أشار البقمي (2024) إلى أن غياب ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة داخل وزارة التعليم يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الخبرات التراكمية للعاملين، مما ينتج عنه عدم القدرة على استغلال المعرفة السابقة في تحسين آليات صناعة القرار. وبناءً على ما سبق؛ يتضح وجود تحدٍّ رئيس في تطبيق إدارة المعرفة داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ مما قد يحد من كفاءة صناعة القرار الإداري، وهو ما يستدعي الحاجة إلى دراسة معمقة حول تحسين تكامل المعرفة داخل الوزارة، وتطوير أطر إدارية، تدعم صناعة قرارات مبنية على أسس معرفية دقيقة، ومن هذا المنطلق؛ سعت الدراسة الحالية إلى تقديم حلول عملية؛ لتعزيز توفير إدارة المعرفة في الوزارة، بما يساهم في تحسين مهارات صنع القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1) ما درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة؟
- 2) ما درجة امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة؟
- 3) ما دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة.
2. تحديد درجة امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة.
3. تحديد دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية في جانبين، هما:

1. الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها من إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في صناعة القرار، وتُقدم إطارًا علميًا حديثًا يُمكن اعتماده في دراسات مستقبلية، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في إطار تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تطوير الأداء الإداري، وخاصة في مجال صناعة



القرار؛ لمواكبة التغيرات العالمية في عصر المعرفة، وكذلك تواكب هذه الدراسة توجهات وزارة التعليم في المملكة التي تهدف إلى تحسين أداء القيادات الإدارية في مجال صناعة القرار الإداري؛ لما لذلك من أثر كبير في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

2. الأهمية التطبيقية: تُسهم نتائج الدراسة في توعية القيادات الإدارية في وزارة التعليم بأهمية تبني مفاهيم إدارة المعرفة لتطوير عملية صنع القرارات الإدارية، كما قد تُسهم نتائج الدراسة بإفادة القيادات العليا في الوزارة في فهم دور تطبيق إدارة المعرفة في دعم عملية صناعة القرار لدى القيادات الإدارية بوزارة التعليم؛ لتحسين الأداء الإداري على نطاق أوسع، وتعزيز التكامل بين إدارة المعرفة، وصناعة القرار بكونها أداة إستراتيجية؛ لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية تحقيقاً أكثر فاعلية، كما تُقدم الدراسة الحالية حلولاً مقترحة للتحديات التي قد تواجه صناعة القرار في وزارة التعليم بالمملكة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بحث دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة بأبعاد: تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها، في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري.
- الحدود البشرية والمكانية: طُبِّقت الدراسة على جميع القيادات الإدارية (مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، رؤساء الوحدات)، في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024-2025م.

مصطلحات الدراسة

شملت الدراسة المصطلحات الأساسية التالية:

- صنع القرار (Decision Making): تُعرَّف بأنها: عملية تراكمية تسلسلية تركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف، من خلال توفير المعلومات، والبدائل المتاحة، واختيار البديل المناسب الذي ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة (Robbins & Coulter, 2018).
- ويُعرَّف صنع القرار إجرائياً بأنه: مجموعة من الخطوات، والإجراءات التي تمارسها القيادات الإدارية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية خلال صناعة القرار، وتقاس مهارات صناعة القرار الإداري بالدرجة التي تعبر عن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.
- إدارة المعرفة (Knowledge Management): تُعرَّف بأنها: "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة" (الصاوي، 2007، ص19).
- وتُعرَّف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: نظام إداري معتمد على التقنيات، والأدوات، والموارد البشرية المستخدمة، ويشمل الأنشطة، والعمليات، والقدرات الفكرية التي تساعد القيادات بوزارة التعليم في تشخيص المعرفة الخاصة بالقرارات، وتوليدها، وتوزيعها، وتوظيفها في جميع مراحل صناعة القرارات؛ للوصول إلى صناعة قرارات سليمة، تُمكنهم من مواكبة عصر المعرفة، وتُقاس درجة تطبيقها من خلال الدرجة التي تعبر عن استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله (المسحي، والارتباطي)، وقد تم توظيف المنهج الوصفي المسحي للتعرف إلى درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة، ودرجة امتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار الإداري، بينما تم توظيف المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات.



مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (180) قيادياً، منهم (51) مدير عام، و(11) مساعد مدير عام، و(32) مدير إدارة، و(83) رئيس قسم، بالإضافة إلى (3) من رؤساء الوحدات. وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية على كامل أفراد المجتمع، وبعد توزيع الأداة على مجتمع الدراسة استجاب منهم (165) قيادياً مثّلوا عينة الدراسة النهائية.

أداة الدراسة:

استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من الميدان، من خلال الاستعانة بما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وضُمّت الاستبانة بصورتها الأولية (35) عبارة مُوزَّعة في محورين، يقيس المحور الأول درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وشمل (20) عبارة تتوزع على خمسة أبعاد: (بُعد تشخيص المعرفة = 4 عبارات، بُعد توليد المعرفة = 4 عبارات، بُعد تخزين المعرفة = 4 عبارات، بُعد توزيع المعرفة = 4 عبارات، بُعد تطبيق المعرفة = 4 عبارات). وقيس المحور الثاني درجة امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري، وشمل (15) عبارة. وصُمّمت الاستبانة على عبارات الاستبانة وفق أنموذج ليكرت (Likert) الخماسي: (موافق بشدة=5، موافق=4، موافق إلى حد ما=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

عُرِضَت الاستبانة بصورتها الأولية على (20) محكماً من أساتذة الجامعات السعودية والكويتية، بالإضافة للمختصين في وزارتي التعليم والحرس الوطني، وبعد دراسة تعديلاتهم ومقترحاتهم، تم اعتماد معيار اتفاق (16) محكماً وبما نسبته (80%) من لجنة التحكيم لاعتماد التعديلات، وفي ضوء اقتراحات المحكمين، أُضيفت عبارتين إلى كل بُعد من أبعاد المحور الأول الذي يقيس درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم، وأصبح عدد العبارات في كل بُعد من الأبعاد الخمسة (6) عبارات بدلاً من (4)، وبما مجموعه (30) عبارة بدلاً من (20) عبارة في المحور الأول، كما أُضيفت (5) عبارات إلى المحور الثاني الذي يقيس درجة امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم، وأصبح عدد عبارات هذا المحور (20) عبارة بدلاً من (15) عبارة. وبالتالي أصبحت الاستبانة تتكون من (50) عبارة مُوزَّعة. وقد طُبِّقَت الاستبانة بعد انتهاء إجراءات التحكيم على عينة استطلاعية مكونة من (30) قيادياً من القيادات الإدارية في وزارة التعليم، ومن ثم حساب معاملات صدق الاتساق الداخلي للعبارات، باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما في الجدول (1).

جدول 1: قيم معاملات الارتباط لقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محوري أداة الدراسة

المحور الأول: تطبيق مدخل إدارة المعرفة									
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.912	7	**0.856	13	**0.870	19	**0.877	25	**0.935
2	**0.932	8	**0.921	14	**0.905	20	**0.941	26	**0.925
3	**0.908	9	**0.898	15	**0.930	21	**0.905	27	**0.902
4	**0.901	10	**0.939	16	**0.887	22	**0.889	28	**0.830
5	**0.895	11	**0.901	17	**0.913	23	**0.881	29	**0.905
6	**0.895	12	**0.883	18	**0.947	24	**0.925	30	**0.932

المحور الثاني: امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0.850	5	**0.896	9	**0.922	13	**0.928	17	**0.783
2	**0.857	6	**0.920	10	**0.923	14	**0.946	18	**0.900



**0.897	19	**0.907	15	**0.883	11	**0.925	7	**0.928	3
**0.922	20	**0.923	16	**0.949	12	**0.878	8	**0.900	4

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

يتضح من النتائج في الجدول (1) أن جميع عبارات محور "تطبيق مدخل إدارة المعرفة" حصلت على معاملات ارتباط عالية مع البعد الواردة فيه، وبدلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يشير لمناسبة عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الأول لقياس درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، كما أن قيم معاملات الارتباط لعبارات محور "امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري" قد حصلت على معاملات ارتباط عالية مع الدرجة الكلية للمحور، وبدلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يدل على مناسبة هذه العبارات لقياس درجة امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري. وتم حساب معاملات الثبات لمحوري الاستبانة وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، كما في الجدول (2).

جدول 2: معاملات الثبات لمحوري الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

المحور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: تطبيق مدخل إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	6	0.956
	توليد المعرفة	6	0.952
	تخزين المعرفة	6	0.955
	توزيع المعرفة	6	0.952
	تطبيق المعرفة	6	0.955
المحور الثاني: امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري	مدخل إدارة المعرفة (الكلي)	30	0.987
	امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري	20	0.984

توضح معطيات الجدول (2) أن معاملات الثبات لمحوري الاستبانة جاءت عالية، إذ بلغ معامل الثبات الكلي لمحور تطبيق مدخل إدارة المعرفة ما قيمته (0.987)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري (0.984)، وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

مقياس تفسير المتوسطات الحسابية للتعليق على النتائج:

لتقدير درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة، ودرجة امتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظرهم، تم استخدام المقياس الوارد في الجدول (3) والمُستخرج من معادلة المدى.

جدول 3: مقياس تفسير المتوسطات الحسابية للتعليق على النتائج

فئات الاستجابة	المتوسط الحسابي	المستوى
موافق بشدة	5.00–4.21	مرتفع جداً
موافق	4.20–3.41	مرتفع
موافق إلى حد ما	3.40–2.61	متوسط
غير موافق	2.60–1.81	منخفض
غير موافق بشدة	1.80–1.00	منخفض جداً

إجراءات الدراسة:

لغايات تنفيذ الدراسة تم الحصول على خطاب موجه من المشرف العام على مركز بحوث التعليم بوزارة التعليم إلى وكلاء وزارة التعليم والمشرف العام على مكتب تحقيق الرؤية لتسهيل مهمة جمع بيانات الدراسة، وبعد استخراج الموافقة على التطبيق الميداني تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وتم حصر مجتمع الدراسة من خلال



المخاطبات الرسمية مع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ثم طُبِّقت الاستبانة على جميع القيادات الإدارية في وزارة التعليم إلكترونياً، وجرى متابعة الاستجابات وتجهيزها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج.

الأساليب الإحصائية:

تم تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، وذلك باستخدام مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة، وللإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب مصفوفة العلاقات الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlations) بين متغير (تطبيق مدخل إدارة المعرفة) بأبعادها، ومتغير (امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري)، ثم إجراء تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة (كمتغير مستقل) في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم (كمتغير تابع).

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: "ما درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة؟".

حُسبت الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات وأبعاد المحور الأول من أداة الدراسة الذي يقيس درجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم ترتيب العبارات تنازلياً في كل بُعد، كما في الجدول (4).

جدول 4: الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة حول تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تشخيص المعرفة	1	تُحدّد الوزارة بشكل منتظم احتياجاتها المعرفية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.31	0.82	متوسطة
	4	تُجرى الوزارة مراجعات دورية لتحديد المجالات التي تتطلب تعزيزاً معرفياً أو تطويراً جديداً.	3.23	0.76	متوسطة
	6	تعمل الوزارة على تحسين آليات التنبؤ بالاحتياجات المعرفية المستقبلية لضمان استدامة التطوير.	3.11	0.80	متوسطة
	2	تُحلّل الوزارة الفجوات المعرفية بين ما تملكه من معارف حالية وما تحتاج إليه لتحقيق الأداء الأمثل.	3.02	0.92	متوسطة
	3	تعتمد الوزارة على أدوات ومنهجيات حديثة لتحليل الفجوات المعرفية.	2.90	0.97	متوسطة
	5	تُقيّم الوزارة مستوى الفجوات في المعارف التخصصية عبر الأقسام المختلفة.	2.86	0.99	متوسطة
توليد المعرفة		المتوسط العام لبُعد تشخيص المعرفة	3.07	0.59	متوسطة
	7	تدعم الوزارة البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة تسهم في تطوير التعليم والإدارة.	3.27	0.81	متوسطة
	8	تشجع الوزارة موظفيها على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية لتوليد معارف جديدة وتحديث المعرفة الحالية.	3.05	0.90	متوسطة
	9	تضع الوزارة سياسات تحفز الابتكار والإبداع بين الموظفين لتطوير معارف جديدة تعزز من قدراتها التنافسية.	2.42	0.96	منخفضة
	10	توفر الوزارة بيئة عمل تشجع على التفكير الابتكاري كإيجاد حلول جديدة للمشكلات الحالية.	2.25	0.88	منخفضة
	11	تُشجّع الوزارة الفرق البحثية على التعاون مع المؤسسات الأكاديمية لتطوير حلول معرفية.	2.23	0.85	منخفضة



الأبعاد	رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تخزين المعرفة	12	تُخصّص الوزارة موارد مالية وبشرية لدعم مبادرات توليد المعرفة المبتكرة.	2.11	0.79	منخفضة
		المتوسط العام لُبعد توليد المعرفة	2.56	0.63	منخفضة
	15	توفر الوزارة نظاماً فعالاً لإدارة البيانات والمعارف المخزنة لضمان تنظيمها وسهولة استرجاعها.	3.60	0.76	مرتفعة
	16	تستخدم الوزارة تقنيات حديثة لحفظ البيانات وضمان سلامتها واستمراريتها على المدى الطويل.	3.54	0.76	مرتفعة
	13	تلتزم الوزارة بتوثيق المعرفة التي تُولد لضمان سهولة الوصول إليها عند الحاجة.	3.42	0.97	مرتفعة
	14	تستخدم الوزارة نظم إدارة المعرفة لتخزين المعارف وتوثيقها بشكل منظم وآمن.	3.36	0.99	متوسطة
	18	تُتابع الوزارة مدى كفاءة أنظمة تخزين المعرفة عبر تقييمات دورية لضمان استدامتها.	3.25	0.72	متوسطة
توزيع المعرفة	17	تعتمد الوزارة آليات مرنة لتحديث المعارف المخزنة بما يتماشى مع التطورات الحديثة.	3.13	0.77	متوسطة
		المتوسط العام لُبعد تخزين المعرفة	3.38	0.54	متوسطة
	23	تنظم الوزارة ورش عمل دورية لتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة.	3.52	0.88	مرتفعة
	21	توفر الوزارة قنوات اتصال فعالة وسهلة الوصول لتتيح للموظفين الحصول على المعرفة المطلوبة بسرعة.	3.49	0.77	مرتفعة
	24	تدعم الوزارة استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة لتسهيل توزيع المعرفة بشكل أوسع وأسرع.	3.37	0.91	متوسطة
	22	تعمل الوزارة على إزالة الحواجز التي قد تعيق وصول البيانات إلى الموظفين المحتاجين إليها.	3.28	0.84	متوسطة
	20	تشجع الوزارة الموظفين على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم لتحسين الأداء العام.	3.17	0.75	متوسطة
تطبيق المعرفة	19	تعمل الوزارة على تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة لضمان الاستفادة منها.	2.94	0.91	متوسطة
		المتوسط العام لُبعد توزيع المعرفة	3.29	0.58	متوسطة
	30	تضع الوزارة برامج تدريبية لتعزيز مهارات تطبيق المعرفة المكتسبة بين الموظفين.	3.47	0.96	مرتفعة
	25	تطبق الوزارة المعرفة المتاحة بشكل فعال في تحسين العمليات وصناعة القرار الاستراتيجي.	3.43	0.91	مرتفعة
	28	تعتمد الوزارة على المعرفة المكتسبة لتطوير السياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق أهدافها.	3.33	0.80	متوسطة
	27	تدمج الوزارة المعرفة المكتسبة في خططها وإستراتيجياتها المستقبلية لضمان تحسين مستمر في الأداء.	3.28	1.08	متوسطة
	26	تشجع الوزارة الموظفين على استخدام المعرفة المكتسبة في مجالات عملهم لتحقيق نتائج أفضل.	3.20	0.98	متوسطة
تطبيق المعرفة	29	تُتابع الوزارة الأثر الناتج عن تطبيق المعرفة في تحسين كفاءة العمليات.	2.96	0.91	متوسطة
		المتوسط العام لُبعد تطبيق المعرفة	3.28	0.61	متوسطة
		المتوسط العام لدرجة تطبيق مدخل إدارة المعرفة (الكلي)	3.12	0.54	متوسطة

يتّضح من النتائج في الجدول (4) أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة بشكل عام (الكلي) في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسط استجابات القيادات الإدارية في الوزارة على محور تطبيق مدخل إدارة المعرفة ككل (3.12) وبانحراف معياري (0.54)، وقد جاء تطبيق مدخل إدارة المعرفة في بُعد



تخزين المعرفة أولاً من حيث الترتيب، بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (0.54) وبدرجة تطبيق متوسطة، تلاه ثانياً بُعد توزيع المعرفة، بمتوسط (3.29) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة تطبيق متوسطة، وجاء بُعد تطبيق المعرفة ثالثاً من حيث الترتيب، بمتوسط (3.28) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة تطبيق متوسطة، وفي الترتيب الرابع جاء بُعد تشخيص المعرفة، بمتوسط (3.07) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة تطبيق متوسطة، أما بُعد توليد المعرفة فقد جاء في الترتيب الخامس والأخير، بمتوسط (2.56) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة تطبيق منخفضة.

إن هذه النتائج تُبين وجود جهود –إلى حد ما- في تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبخاصة في أبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ولكنها تحتاج إلى تطوير بيئة العمل بحيث تكون أكثر كفاءة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة التوجّه الكافي لدى القيادات الإدارية في الوزارة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل فعال، وذلك نتيجة بعض العوامل مثل قلة وضوح الهيكل التنظيمي للوزارة في دعم عمليات إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى فعالية متوسطة من تطبيقها، بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية للتطوير والتدريب اللازمين لتعزيز تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وقلة توفر العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة في التعامل مع التقنيات الحديثة المستخدمة في تخزين وتوزيع المعرفة، مما ينتج عنه بأن تكون الاستفادة من البنية التكنولوجية المتاحة في الوزارة لا يتم تحقيقها بالدرجة المطلوبة في عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.

وبالنسبة للدرجة المنخفضة من تطبيق مدخل إدارة المعرفة في بُعد (توليد المعرفة) فقد يعود ذلك إلى عدم وجود دعم فعال من القيادة العليا في وزارة التعليم، مما قد يعيق تطبيق القيادات الإدارية لتوليد المعرفة، وربما يعود السبب إلى صعوبة في استخراج المعرفة الضمنية وتوليدها على شكل معرفة صريحة لدى القيادات الإدارية نتيجة ضعف التدريب في هذا الجانب.

وتختلف النتيجة المتوسطة لمستوى تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بشكل عام، مع دراسة حلاق (2014) التي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية بمدينة دمشق يمارسون إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع دراسة Al-Zoubi et al. (2024) التي أظهرت أن المؤسسات الحكومية في الأردن تستخدم عمليات إدارة المعرفة بدرجة كبيرة.

وبالنسبة للعبارة في الأبعاد، فقد جاءت استجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على جميع عبارات بُعد (تشخيص المعرفة) ضمن درجة التطبيق "متوسطة"، وكانت أعلى العبارات في هذا البُعد من حيث الترتيب، العبارة (1): "تُحدد الوزارة بشكل منتظم احتياجاتها المعرفية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية" بمتوسط (3.31) وانحراف معياري (0.82)، أما أدنى العبارات من حيث الترتيب، فكانت العبارة (5): "تُقيم الوزارة مستوى الفجوات في المعارف التخصصية عبر الأقسام المختلفة" بمتوسط (2.86) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة تطبيق متوسطة. ويُمكن تفسير هذه الدرجة المتوسطة لجميع العبارات، بأن القيادات الإدارية في وزارة التعليم السعودية يهتمون إلى حد ما بتحديد أهداف واضحة لتشخيص المعرفة، مثل تحسين كفاءة العمليات أو تطوير الخدمات، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة لتحديد المصادر المحتملة للمعرفة، إلا أن المستوى المتوسط قد يعود إلى بعض القيود، منها: قلة وضوح دور وأهمية تشخيص المعرفة وتحليلها في خطط الوزارة، مما يقلل من إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة المتاحة وأهمية الحاجة إلى تشخيصها بالدرجة الكافية، وربما أن أنظمة إدارة المعرفة في الوزارة غير متوافرة بشكل كافٍ، مما يحد من قدرة الوزارة على تشخيص المعرفة بشكل فعال. وتراوحت استجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات بُعد (توليد المعرفة) ما بين درجة التطبيق "منخفضة" و "متوسطة"، وكانت أعلى العبارات في هذا البُعد من حيث الترتيب، العبارة (7): "تدعم الوزارة البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة تسهم في تطوير التعليم والإدارة" بمتوسط (3.27) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعود السبب إلى وجود بعض الاهتمام في وزارة التعليم بتعزيز البحث العلمي كأداة أساسية لتوليد المعرفة، إلا أنها تحتاج لتخصيص موارد وخبرات إضافية تحسن من هذا المستوى المتوسط. أما أدنى العبارات من حيث الترتيب، فكانت العبارة (12): "تُخصّص الوزارة موارد مالية وبشرية لدعم مبادرات توليد المعرفة المبتكرة" بمتوسط (2.11) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة تطبيق منخفضة، وقد يعود ذلك إلى نقص في الموظفين المؤهلين بسبب صعوبات في جذبهم وغياب التدريب السليم، مما يقلل من قدرة



الوزارة على توليد المعرفة. وتراوحت استجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات بُعد (تخزين المعرفة) ما بين درجة التطبيق "متوسطة" و "مرتفعة"، وكانت أعلى العبارات في هذا البُعد من حيث الترتيب، العبارة (15): "توفر الوزارة نظاماً فعالاً لإدارة البيانات والمعارف المخزنة لضمان تنظيمها وسهولة استرجاعها" بمتوسط (3.60) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة تطبيق مرتفعة، وتُعد هذه النتيجة منطقية حيث يتوفر لدى الوزارة بعض النظم لإدارة المعرفة مثل نظام "نور" الذي يُعتبر نظاماً متكاملاً، ويؤدي دوراً هاماً في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التعليمية، ويُدار على ثلاثة مستويات: الوزارة، إدارة التعليم، والمدرسة. أما أدنى العبارات من حيث الترتيب، فكانت العبارة (17): "تعتمد الوزارة آليات مرنة لتحديث المعارف المخزنة بما يتماشى مع التطورات الحديثة" بمتوسط (3.13) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة تطبيق متوسطة، وربما يعود ذلك إلى وجود بعض التحديات التقنية مثل نقص الموارد التقنية اللازمة لدعم آليات التحديث المرنة والمستدامة، بالإضافة إلى قلة التمويل اللازم لدعم مشاريع التحديث والتطوير التي تدعم استخدام آليات حديثة وفعالة في تخزين المعرفة.

وتراوحت استجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات بُعد (توزيع المعرفة) ما بين درجة التطبيق "متوسطة" و "مرتفعة"، وكانت أعلى العبارات في هذا البُعد من حيث الترتيب، العبارة (23): "تنظم الوزارة ورش عمل دورية لتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة" بمتوسط (3.52) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى ما تتبحه ورش العمل من فرص لتبادل الخبرات بين الأقسام المختلفة، ويمكن للمشاركين الاستفادة من تجارب وملائهم وتعلم مهارات جديدة، أما أدنى العبارات من حيث الترتيب، فكانت العبارة (19): "تعمل الوزارة على تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة لضمان الاستفادة منها" بمتوسط (2.94) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تطبيق متوسطة، وربما يعود ذلك إلى قلة وضوح أدوار الموظفين ومدى أهمية مشاركة المعرفة معهم، مما قد يؤدي إلى بعض التردد في مشاركة المعرفة بسبب قلة اليقين حول من يجب أن يشارك أو يتلقى المعلومات، إضافة إلى وجود فئة من الإداريين يقاومون مشاركة المعرفة مع الموظفين.

وتراوحت استجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات بُعد (تطبيق المعرفة) ما بين درجة التطبيق "متوسطة" و "مرتفعة"، وكانت أعلى العبارات في هذا البُعد من حيث الترتيب، العبارة (30): "تضع الوزارة برامج تدريبية لتعزيز مهارات تطبيق المعرفة المكتسبة بين الموظفين" بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة تطبيق مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى أهمية التدريب في تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تعزيز مهاراتهم الفنية والتقنية، أما أدنى العبارات من حيث الترتيب، فكانت العبارة (29): "تتابع الوزارة الأثر الناتج عن تطبيق المعرفة في تحسين كفاءة العمليات" التي جاءت بالترتيب الأخير بمتوسط (2.96) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة تطبيق متوسطة، وربما يعود السبب إلى قلة التركيز في عمليات التخطيط والتنظيم على أنشطة واضحة لمراقبة وتقييم تأثير تطبيق المعرفة وفوائدها على سير العمليات في الوزارة.

نتائج السؤال الثاني: "ما درجة امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في الوزارة؟".
حُسبت الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لاستجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات المحور الثاني من أداة الدراسة الذي يقيس درجة امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري، وتم ترتيب العبارات تنازلياً، والجدول (5) يوضح النتائج.

جدول 5: الإحصاءات الوصفية لاستجابات عينة الدراسة حول امتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم لمهارات صناعة القرار الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
14	يستطيع متابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	3.57	0.77	مرتفعة



رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الامتلاك
8	لديه القدرة على صنع قرار يتماشى مع رؤية الوزارة وأهدافها طويلة الأمد.	3.51	0.90	مرتفعة
1	يمتلك القدرة على تحليل المعلومات المتاحة لصنع قرار مستنير ومدرّس.	3.44	0.98	مرتفعة
6	يتمكن من صناعة قرار يعتمد على البيانات والإحصاءات المتاحة.	3.41	0.98	مرتفعة
2	يتم تحديد الأولويات بشكل صحيح أثناء عملية صناعة القرار الإداري.	3.38	0.82	متوسطة
17	يعتمد على استشارة الخبراء والمختصين عند صناعة القرارات ذات الأثر الكبير.	3.36	0.81	متوسطة
12	يستطيع التكيف مع التغييرات والتحديات في بيئة العمل وصنع قرار مناسب.	3.35	0.81	متوسطة
7	يستطيع إشراك الآخرين في عملية صناعة القرار لتعزيز الشفافية والقبول.	3.33	0.78	متوسطة
3	يتمكن من تقييم الخيارات المتاحة واختيار الخيار الأمثل لتحقيق أهداف الوزارة.	3.31	0.78	متوسطة
9	يستطيع تقييم المخاطر المحتملة وصنع القرار المناسب لتقليلها.	3.29	0.77	متوسطة
16	يتبع منهجية واضحة ومحددة في جميع مراحل عملية صناعة القرار.	3.26	0.70	متوسطة
11	يتمتع بمهارة التواصل بوضوح مع الفريق أثناء عملية صناعة قرار هام.	3.22	0.86	متوسطة
15	يحرص على التعلم من التجارب السابقة لتجنب تكرار الأخطاء في صناعة القرارات المستقبلية.	3.21	0.90	متوسطة
10	لديه القدرة على صنع قرار سريع وفعال في الحالات الطارئة.	3.19	0.74	متوسطة
18	يظهر مرونة في تعديل القرارات إذا أظهرت النتائج الأولية الحاجة لذلك.	3.15	0.84	متوسطة
13	لديه القدرة على تطبيق أساليب التفكير النقدي والمنطقي خلال عملية صناعة القرار.	3.14	0.94	متوسطة
5	يستطيع التنبؤ بالنتائج المحتملة للقرار كجزء من عملية صناعة القرار.	3.13	0.91	متوسطة
20	يُظهر التزامًا بتقييم مستمر لمهاراته القيادية لتحسين كفاءته في صناعة القرار.	3.10	0.91	متوسطة
4	يمتلك القدرة على صنع قرار حاسم في المواقف الصعبة والمعقدة.	3.06	0.90	متوسطة
19	يأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية والاقتصادية لقراراته الإدارية.	2.97	0.92	متوسطة
	المتوسط العام لمحو مهارات صناعة القرار الإداري	3.27	0.54	متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن امتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار الإداري بشكل عام (الكلي) في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ متوسط استجابات القيادات الإدارية في الوزارة على محور مهارات صناعة القرار الإداري ككل (3.27) وبانحراف معياري (0.54). ويمكن أن تعود هذه النتيجة المتوسطة إلى إدراك القيادات العليا بالوزارة إلى أهمية امتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار باعتبارها أساسية لعمل القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف، وحل المشكلات، وتطوير العمل في الوزارة، إلا أن الدرجة المتوسطة تشير إلى قلة التوسع بصورة كافية في تفويض الصلاحيات للقيادات الإدارية في الوزارة بصناعة القرار الإداري، وبخاصة عند صناعة القرارات الاستراتيجية، مما يؤدي إلى قلة تمتع الإداريين في



الوزارة بسلطات كافية لصناعة القرارات، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية لا تركز بالشكل الكافي على إكساب القيادات الإدارية لتلك المهارات، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى وجود بعض الضعف في استخدام المنهج العلمي عند صناعة تلك القرارات التي تحتاج إلى خطوات محددة.

وتتفق هذه الدرجة المتوسطة لامتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار الإداري بشكل عام، مع دراسة العمار (2021) التي أظهرت أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف مع دراسة حلاق (2014) التي أظهرت أن مستوى ممارسة اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية بمدينة دمشق جاء مرتفعاً.

وبالنسبة للعبارات فقد تراوحت استجابات القيادات الإدارية في وزارة التعليم على عبارات محور مهارات صناعة القرار الإداري ما بين درجة الامتلاك "متوسطة" و "مرتفعة"، إذ تراوحت متوسطات الاستجابات على العبارات ما بين (2.97) و (3.57)، وانحرافات معيارية تتراوح ما بين (0.70) و (0.98). وكانت أعلى العبارات في محور مهارات صناعة القرار الإداري من حيث الترتيب، العبارة (14): "يستطيع متابعة تنفيذ القرار وتقييم نتائجه لضمان تحقيق الأهداف المرجوة" بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة امتلاك مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى إدراك القائد الإداري في وزارة التعليم لأهمية المتابعة والتقييم لضمان التنفيذ للقرار الإداري كما هو مخطط له وفي الوقت المحدد، واكتشاف أي عقبات أو مشكلات قد تظهر أثناء التنفيذ، مما يتيح التدخل المبكر لتصحيح المسار. تلتها العبارة (8): "لديه القدرة على صنع قرار يتماشى مع رؤية الوزارة وأهدافها طويلة الأمد" بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة امتلاك مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى التزام القائد الإداري بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتعزيز فعالية الوزارة في تنفيذ خططها وتحقيق رؤيتها، وعندما تكون القرارات متوافقة مع الرؤية، يزيد ذلك من الثقة لدى الموظفين، ويعزز من الالتزام بواجبات العمل الإداري.

أما أدنى العبارات في محور مهارات صناعة القرار الإداري من حيث الترتيب، فكانت العبارة (19): "يأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية والاقتصادية لقراراته الإدارية" بمتوسط (2.97) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة امتلاك متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن بعض القيادات الإدارية يركزون على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل التي تخدم المصالح الفورية في بيئة العمل، دون النظر إلى التأثيرات طويلة الأمد على المجتمع والاقتصاد، وربما أنه قد لا يتوفر للقائد الإداري كل المعلومات اللازمة حول الآثار الاجتماعية والاقتصادية المحتملة لقراراته. وفي الترتيب قبل الأخير جاءت العبارة (4): "يمتلك القدرة على صنع قرار حاسم في المواقف الصعبة والمعقدة" بمتوسط (3.06) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة امتلاك متوسطة، وربما يعود السبب إلى أن صنع القرارات الصعبة والمعقدة تتطلب تقييماً دقيقاً للمخاطر المحتملة والقدرة على تحليل العواقب المحتملة لكل خيار وتقييم المخاطر المرتبطة بها وهو ما قد لا يمتلكه بعض القيادات الإدارية في الوزارة نتيجة قلة الدورات التدريبية المتخصصة في صناعة القرار الإداري.

نتائج السؤال الثالث: "ما دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟".

في البداية استخرجت العلاقات الارتباطية بين متغير (تطبيق مدخل إدارة المعرفة) بأبعادها الخمسة، ومتغير (امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري)، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، كما في الجدول (6).

جدول 6: معاملات الارتباط بين تطبيق مدخل إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة، وامتلاك مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم السعودية

أبعاد مدخل إدارة المعرفة	الارتباط مع امتلاك مهارات صناعة القرار الإداري		
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قوة العلاقة
بُعد تشخيص المعرفة	0.880	0.001	قوية جداً
بُعد توليد المعرفة	0.893	0.001	قوية جداً
بُعد تخزين المعرفة	0.852	0.001	قوية جداً
بُعد توزيع المعرفة	0.859	0.001	قوية جداً



أبعاد مدخل إدارة المعرفة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قوة العلاقة
بُعد تطبيق المعرفة	0.869	0.001	قوية جداً
مدخل إدارة المعرفة (الكلية)	0.950	0.001	قوية جداً

يتضح من النتائج في الجدول (6) أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بشكل عام وفي الأبعاد الخمسة، يرتبط مع امتلاك قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لمهارات صناعة القرار الإداري، بعلاقة إيجابية (طردية) قوية جداً، وذلك وفقاً لمعيار إيفانز (Evans, 1996)⁽¹⁾، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين تطبيق مدخل إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة، وامتلاك مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم السعودية، ما بين (0.950) و (0.852) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha = 0.001)$. واستكمالاً للنتائج، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المعرفة بأبعاده الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة، في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية كمتغير تابع، والجدول (7) يوضح النتائج.

جدول 7: نتائج تحليل (Multiple Regression) للكشف عن دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

أبعاد مدخل إدارة المعرفة (المتغيرات المستقلة)	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت (Constant)	0.336	0.093	3.610	0.000
بُعد تشخيص المعرفة	0.163	0.054	3.007	*0.003
بُعد توليد المعرفة	0.214	0.051	4.171	*0.001
بُعد تخزين المعرفة	0.195	0.046	4.238	*0.001
بُعد توزيع المعرفة	0.116	0.047	2.460	*0.015
بُعد تطبيق المعرفة	0.258	0.040	6.535	*0.001
قيمة (F) = *304.475		R = 0.952		(R ²) = 0.902 معامل التحديد

* دالة إحصائياً. المتغير التابع: تطوير مهارات صناعة القرار الإداري.

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تساوي (304.475) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى $(\alpha = 0.01)$ ، وقد بلغت قيمة معامل التحديد "التفسير" ($R^2 = 0.902$)، مما يعني أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يُفسّر (90.2%) من التحسن في مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

وبالنسبة لدور تطبيق كل بُعد من أبعاد مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم يتبين أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة في بُعد تطبيق المعرفة، قد جاء أولاً من حيث تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم، إذ بلغت قيم $(\beta = 0.292)$ و $(t = 6.535)$ وبدلالة إحصائية $(\alpha = 0.001)$ ، ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) والبالغة (0.258)، يُمكن التنبؤ بأن تطبيق بُعد تطبيق المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بنسبة (25.8%). وجاء تطبيق بُعد توليد المعرفة ثانياً في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم، إذ بلغت قيم $(\beta = 0.248)$ و $(t = 4.171)$ وبدلالة إحصائية $(\alpha = 0.001)$ ، ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) والبالغة (0.214)، يُمكن التنبؤ بأن تطبيق بُعد توليد المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات

(1) معامل الارتباط من (أقل من 20) علاقة ارتباطية ضعيفة جداً. معامل الارتباط من (20 - أقل من 40) علاقة ارتباطية ضعيفة. معامل الارتباط من (40 - أقل من 60) علاقة ارتباطية متوسطة. معامل الارتباط من (60 - أقل من 80) علاقة ارتباطية قوية. معامل الارتباط من (80 - 100) علاقة ارتباطية قوية جداً.



وزارة التعليم بنسبة (21.4%). وجاء بُعد تخزين المعرفة ثالثاً في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم، إذ بلغت قيم ($\beta = 0.195$) و ($t = 4.238$) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0.001$)، ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) والبالغة (0.195)، يُمكن التنبؤ بأن تطبيق بُعد تخزين المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بنسبة (19.5%). وجاء تطبيق بُعد تشخيص المعرفة رابعاً في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم، إذ بلغت قيم ($\beta = 0.178$) و ($t = 3.007$) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0.003$)، ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) والبالغة (0.163)، يُمكن التنبؤ بأن تطبيق بُعد تشخيص المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بنسبة (16.3%). وجاء تطبيق بُعد توزيع المعرفة خامساً في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم، إذ بلغت قيم ($\beta = 0.124$) و ($t = 2.460$) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0.015$)، ومن خلال قيمة معامل التأثير (B) والبالغة (0.116)، يُمكن التنبؤ بأن تطبيق بُعد توزيع المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات وزارة التعليم بنسبة (11.6%).

إنّ النتائج السابقة تدلّ على قدرة تطبيق مدخل إدارة المعرفة في التنبؤ بتحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم، وقد يعود ذلك إلى أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يزيد من الحصيلة المعرفية للقيادات الإدارية، من خلال إتاحة المجال لهم للوصول إلى المعرفة المكتسبة والخبرات الميدانية، مما يعزز من قدراتهم في صناعة قرارات مدروسة ومتطورة، كما أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يساعد في تحسين جودة القرارات من خلال تشخيص وتوليد وتوزيع وتطبيق المعرفة بشكل فعال، حيث أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يُساهم في التطوير المهني المستدام وتوفير بيئة إبداعية تشجع على المشاركة والابتكار وهي من العوامل المهمة في تحسين قدرة القائد الإداري على صنع القرار الإداري، كذلك فإن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الدقيقة والشاملة التي تقلل من المخاطر المحتملة وصناعة قرارات إدارية أكثر فعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حلاق (2014) التي بيّنت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة إدارة المعرفة وممارسة عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة دمشق، ومع دراسة Litvaj et al. (2022) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة تمثل عنصراً محورياً في تزويد مديري المؤسسات بالمعلومات والأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة، كما تتفق مع دراسة العوامرة وحتملة (2021) التي أظهرت أن مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة كبيرة، ومع دراسة اليوسف وآخرون (2023) التي أظهرت أن إدارة المعرفة تؤثر في تحسين جودة القرار في جامعة الوادي الدولية الخاصة بسوريا، كما تتفق مع دراسة Al-Zoubi et al. (2024) التي بيّنت أن تطبيق إدارة المعرفة يُسهم في تحسن جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الأردنية، ومع دراسة Ageeli & Alsulami (2024) التي أظهرت وجود دور لإدارة المعرفة في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء ومشرفي الأقسام العلمية في جامعة الملك عبدالعزيز.

الخاتمة

في خاتمة هذا العرض للدراسة، فقد خلصت إلى جملة من النتائج والتوصيات، يُمكن عرضها كما يلي:

النتائج

توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام (الكلّي) وفي أبعاد: تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة، بينما جاء بُعد توليد المعرفة بدرجة تطبيق منخفضة. وجاء امتلاك القيادات الإدارية لمهارات صناعة القرار الإداري (الكلّي) في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قويّة جداً، وبدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.001$) بين تطبيق مدخل إدارة المعرفة، وامتلاك قيادات وزارة التعليم لمهارات صناعة القرار الإداري، وأنّ تطبيق مدخل إدارة المعرفة يُفسّر درجة كبيرة من التحسن في مهارات صناعة القرار الإداري لدى قيادات الوزارة بنسبة (90.2%)، وأنّ الدور الأكبر في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات يعود لبُعد (تطبيق)



المعرفة)، تلاه بُعد (توليد المعرفة)، ثم بُعد (تخزين المعرفة)، يليه بُعد (تشخيص المعرفة)، وأخيرًا بُعد (توزيع المعرفة). وبناءً على نتائج تحليل الانحدار يُمكن التنبؤ بأن الزيادة في تطبيق مدخل إدارة المعرفة يُسهم في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم.

التوصيات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصت الدراسة بما يلي:
- 1) في ضوء نتائج الدراسة التي بيّنت وجود درجة متوسطة ومنخفضة لبعض الممارسات المتبعة في تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، فإن الدراسة توصي بتحسين مستوى تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، من خلال ما يلي:
 - تطوير أدوات لقياس الفجوات المعرفية داخل الوزارة، وإنشاء قواعد بيانات لحصر المعارف المتوفرة لدى منسوبي الوزارة، وتشكيل فرق عمل متخصصة لتحليل الاحتياجات المعرفية وتحديثها دوريًا.
 - دعم المبادرات البحثية والتطويرية في الميدان التعليمي، وتشجيع منسوبي الوزارة على الابتكار وتقديم الحلول التعليمية، وتوثيق المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة.
 - إنشاء مستودعات معرفية رقمية لحفظ وتوثيق المعرفة المؤسسية، ووضع آليات موحدة لفهرسة وتصنيف المحتوى المعرفي، وتعزيز أنظمة الأمان لحماية البيانات والمعلومات المخزنة.
 - إعداد استراتيجية شاملة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة تتضمن دمج مفاهيم إدارة المعرفة ضمن الخطط والسياسات على كافة المستويات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
 - إيجاد إدارة مستقلة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، تهدف إلى متابعة تطبيق مدخل إدارة المعرفة بشكل دوري في الوزارة، مع الاهتمام بالاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال.
 - 2) في ضوء نتائج الدراسة التي بيّنت وجود درجة متوسطة لامتلاك القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لبعض مهارات صناعة القرار الإداري، فإن الدراسة توصي بالاهتمام بهذه المهارات، من خلال الآتي:
 - تعزيز ثقافة اتخاذ القرار المبني على الأدلة من خلال تشجيع استخدام البيانات والإحصاءات والمؤشرات التربوية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
 - تمكين القيادات من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات فاعلة وسريعة، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم الثقة والاستقلالية في العمل الإداري.
 - تشجيع المشاركة في المؤتمرات والورش المحلية والدولية التي تتناول قضايا صناعة القرار في الإدارة التعليمية الحديثة.
 - إدراج مهارات اتخاذ القرار في معايير تقييم الأداء القيادي لضمان الاهتمام بتنميتها، وتطبيقها ضمن العمل اليومي.
 - 3) عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية حول ممارسات تطبيق مدخل إدارة المعرفة بمختلف أبعاده، وآليات توظيف تلك الممارسات في تحسين تجويد مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في الوزارة.
 - 4) إيجاد إدارة مستقلة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، تهدف إلى متابعة تطبيق مدخل إدارة المعرفة بشكل دوري في الوزارة، مع الاهتمام بالاستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال.
 - 5) تقترح الدراسة إجراء دراسة حول المعوقات التي تحدّ من تطبيق مدخل إدارة المعرفة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبخاصة في بُعد توليد المعرفة.



المصادر

1. البقمي، خالد. (2024). واقع صنع القرارات الإبداعية لدى قيادات مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (111)، 512-535.
2. الحبسي، رياء. (2012). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى. سلطنة عُمان.
3. حلاق، ريماء. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
4. الشهري، زانة. (2020). صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. بالمملكة العربية السعودية.
5. الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
6. العمار، ناصر. (2021). واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره". مجلة التربية بجامعة الأزهر، 40(190)، 337-382.
7. الرشدي، عايشة. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الكويت في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، جامعة الكويت، 34(135)، 47-87.
8. العوامرة، هبة؛ وحاتمة، حابس. (2021). درجة مساهمة إدارة المعرفة في تجويد القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 17(4)، 579-591.
9. مال الله، عبد الرحمن؛ وعطية، رعد. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري المدارس الإعدادية. مجلة العلوم التربوية والنفسية- العراق، (102)، 425-494.
10. المحمدي، منصور. (2023). رؤية مقترحة نحو الاستراتيجية لصناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام. المجلة العربية للنشر العلمي، 6(57)، 1-39.
11. اليوسف، ليانا؛ وشاهين، علي؛ وعبد الرحمن، نسرين. (2023). أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة تطبيقية على جامعة الوادي الدولية. مجلة جامعة البعث، 45(24)، 97-138.
12. Abu-Shawish, R. K. (2016). Perceptions of Schoolteachers' Involvement in Educational Decision-Making in the State of Qatar. Unpublished PhD dissertation. University of Exeter. United Kingdom.
13. Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 49(1), 35-53.
14. Ageeli, O. M., & Alsulami, A. N. (2024). The role of knowledge management in enhancing the quality of administrative decision-making by the heads and supervisors of the scientific departments at King Abdulaziz University in Saudi Arabia. International Journal of Economics, Commerce and Management, 12(5), 164-202.
15. Al-Amar, N. (2021). The status of and requirements for developing decisionmaking processes in pre-university institutions for education in Kuwait (in Arabic). Al-Azhar University Faculty of Education Journal, 40(190), 337-382.
16. Al-Awamreh, H. & Hatamleh, H. (2021). The degree of contribution of knowledge management to the development of administrative decisions in heads of academic departments at Jordanian universities (in Arabic). The Jordanian Journal of Educational Sciences (JJES), 17(4), 591-579.
17. Al-Baqmi, K. (2024). The reality of creative decision-making among laders of education offices in the kingdom of Saudi Arabia in light of international models (in Arabic). Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, (111), 512-535.
18. Al-Habsi, R. (2012). The Role of Knowledge Management in the Development of



Administrative Skills among Staff in Directorates-General of Education in the Sultanate of Oman (in Arabic). Unpublished Master's Thesis. University of Nizwa. Sultanate of Oman.

19. Al-Mohammadi, M. (2023). A proposed vision towards a strategy for educational decision-making in public education institutions (in Arabic). Arab Journal for Scientific Publishing, 6(57), 1-39.

20. Alosaimi, M. (2016). The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education. Unpublished PhD dissertation. Université Panthéon-Sorbonne. France.

21. Al-Rashidi, A. (2020). The application of electronic administration at Kuwait University in the light of knowledge- management processes as perceived by its faculty members (in Arabic). The Educational Journal, Kuwait University, 34(135), 47-87.

22. Al-Sawy, Y. (2007). Knowledge Management and Information Technology (in Arabic). Cairo: Dar Al-Sahab for Publishing and Distribution.

23. Alshehri, Z. (2020). Strategic Decision Making in the Ministry of Education in Saudi Arabia: A Future Study (in Arabic). Unpublished PhD dissertation. King Saud University. KSA.

24. Alyoussef, L.; Chahin, A. & Abd Alrhman, N. (2023). The impact of knowledge management on improving the quality of decisions : An applied study on Al-Wadi International Private University (in Arabic). Al-Baath University Journal, 45(24), 97-138.

25. Al-Zoubi, R.; Banihani, T.; Alhawamdeh, Z.; Al-Zoub, O. & et al. (2024). The role of knowledge management on quality of decisions in government institutions. Journal of Hunan University Natural Sciences, 61(1), 14-27.

26. Bin Jomah, N. (2017). Perceptions of employees in the effects of decision-making and leadership styles on relationships and perceived effectiveness in King Saud University development context. International Education Studies, 10(1), 197-210.

27. Chitpin, S. (2021). Leadership decision-making and insights in higher education: Making better decisions and making decisions better. Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies, 2(2), 21-35.

28. Evans, J. (1996). Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences. California: Brooks/Cole Publishing.

29. Fullan, M.; Quinn, J.; Drummy, M. & Gardner, M. (2020). Education Reimagined: The Future of Learning. New York: Deep Learning & Microsoft Education.

30. Glickman, C. D.; Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. M. (2018). Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach (10th ed.). London: Pearson Publishing.

31. Hallak, R. (2014). The Role of Knowledge Management in Decision Making From the perspective of principals and Teachers of public Secondary Schools in the City of Damascus (in Arabic). Unpublished Master's Thesis. Damascus University. Syria.



32. Khasawneh, Y. J.; Alwaely, S. A.; Khasawneh, S. M.; Alkhasawneh, T. & et al. (2024). Administrative communications and its impact on increasing the effectiveness of managerial decisions among secondary school principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, (111), 108-121.
33. Litvaj, I.; Ponisciakova, O.; Stančková, D.; Svobodová, J. & et al. (2022). Decision-making procedures and their relation to knowledge management and quality management. *Sustainability*, 14 (1), 1-17.
34. Mal Allah, A. & Atiya, R. (2013). Knowledge management strategy and its relationship to administrative skills among middle school principals (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences-Iraq*, (102), 425-494.
35. Mengash, H. A. (2020). Using data mining techniques to predict student performance to support decision making in university admission systems. *IEEE Access*, (8), 55462-55470.
36. Robbins, S. P. & Coulter, M. K. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson Publishing.
37. Robbins, S. P. & Judge, T. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). London: Pearson Publishing.