

اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة المعرفة

أ. هند الهاب الشبيتي

أستاذ مشارك د. مها عثمان الزامل

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

استلام البحث: ٢٠/١٠/٢٠٢١ قبول النشر: ١٣/١٢/٢٠٢١ تاريخ النشر: ٣/٧/٢٠٢٢

<https://doi.org/10.52839/0111-000-074-009>

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء، واقتراح آليات واقتراحات لتحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة في ضوء إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تكونت من (٤٠) عبارة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وهم: جميع أعضاء هيئة التدريس من الجنسين بالأقسام الأكاديمية بالجامعة والبالغ عددهم (١٦٦٠) عضو هيئة تدريس، واشتملت عينة الدراسة على (١٣٧) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي، بلغ قدره (٣,٥٠)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف المتغيرات التالية: متغير الجنس، متغير الدرجة العلمية، متغير سنوات الخدمة، عدد الدورات في مجال الإدارة. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، كان منها: الاستعانة بذوي الخبرة والمعرفة، منح الموظفين فرصة مشاركة المعارف الضمنية، تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص القرارات، عقد جلسات العصف الذهني، وجود تواصل بين مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة، تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى الأقسام الأكاديمية، توفير إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، مجالس الأقسام الأكاديمية، إدارة المعرفة.

Making Decisions in Academic Department Councils from the Point of View of Faculty Members in the Light of Knowledge Management

Dr. Hind Lehab ALthubaiti
change-ur-mood@hotmail.com

Dr. Maha Othman AL-Zamil
MOALZAMIL@PNU.EDU.SA

Abstract

The study aims to identify the reality of knowledge management in decision-making in academic departments from the point of view of faculty members at Blonde University. It also aims to propose mechanisms and suggestions to improve decision-making in the academic departments of the university in light of the management of knowledge. To achieve the objectives of the study, a descriptive method was used, in which a questionnaire consisted of (40) items administered to (137) participants of the faculty members. The results of the study indicated that the reality of the application of knowledge management in the decision-making process showed a high score mean. There are no statistically significant differences at the level of significance (0.5) with few answers from the study sample members in the following variables: gender, degree, years of service, and a number of courses in management. The study came up with a number of recommendations including using people with experience and knowledge, giving employees the opportunity to share implicit knowledge, developing management skills among department heads in relation to decisions, holding brainstorming sessions, having communication between the university's academic department boards, assessing the quality of knowledge available to academic departments, providing clear knowledge recovery procedures.

Keywords: decision-making, academic department councils, knowledge management.

المقدمة :

إن المعرفة مصطلح قديم رافق الإنسان منذ أن أدرك معنى الحياة فتطورت معه حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم، وتبع ذلك العديد من التغييرات الاقتصادية والسياسة والاجتماعية والثقافية التي انعكست على المؤسسات التربوية المختلفة، فأصبحت المعرفة هي العامل الأقوى بل الأكثر تأثيراً على الأداء في مختلف المؤسسات التي تحرص على تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي، لذا فهي بحاجة لأن تُدار بعناية حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها بكفاءة متميزة.

ومع مرور الوقت تزايد أهمية دور المعرفة في جميع المجالات حتى أصبح من الضروري تنفيذ عملياتها المختلفة من جمع وتصنيف واسترجاع ومشاركة المعرفة مع ذوي الاختصاص لتوليد معرفة وظيفية مبتكرة تحسن من الأداء التنظيمي. وتُعد المعرفة المورد الأهم كرأس مال متى ما أُستغلت الاستغلال الصحيح فهي تمثل قيمة مضافة بما تقدمه من أفكار تطويرية تحسن من أساليب وطرائق وإجراءات الأداء الوظيفي (الفقيه، ٢٠١٧، ص ٣).

ويرى آدم أن المعرفة هي المستوى الأعلى لمفهوم المعلومات فهي الحصلة بين البيانات والمعلومات والخبرة التي تجعل صاحبها يمتلك قدرة الحكم على الأشياء أثناء قيامه بواجبه، ولها عدة خصائص مميزة إذ تتصف بالبقاء والتراكم والنماء بمرور الوقت، بالإضافة لأنها تعطي المنظمة خاصية التطور والتوسع (الميع ، وآدم ، ٢٠١٨، ص ٢٨).

فإدارة المعرفة تشتمل على عمليات تُمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية، من خلال إدارتها للمعلومات بكفاءة تساعدها على الوصول إلى أهدافها (الهوش، ٢٠١٦، ص ٥١) كما أنها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي (حجازي، ٢٠٠٥، ص ١١).

ومما لا شك فيه أن حياة الإنسان بشكلٍ عام تمر بعدة تغييرات وظروف ومواقف تستلزم منه السرعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بعيداً عن التخبط والحيرة والضياع. وتعد القرارات الإدارية المحك الأساسي الذي تقوم عليه الأقسام الأكاديمية والإدارية على السواء، فالقرارات هي المتحكم بسير إجراءات المؤسسات الأكاديمية نحو تحقيق أهدافها المنصوص عليها (العياصرة، ٢٠١٦، ص ٢).

فعملية اتخاذ القرار تكمن في وضع البدائل ثم اختيار البديل المناسب للموقف ثم يتم تحديد مسؤوليات ومهام كل فرد لتطبيقه بكفاءة (رضوان، ٢٠١٢، ص ١٧) وهكذا فالقرار عملية عقلية تحتاج إلى مهارة في صنعه ثم اختيار تبدأ من جمع وتنسيق المعلومات ذات العلاقة ثم تحليلها لوضع عدد من البدائل التي يتم اختيار البديل الأكثر مناسبة وقدرة على التنفيذ، فمهارة صنع واتخاذ القرار أحد المهارات اللازمة للقيادات الأكاديمية والإدارية لأنهم من أكثر الأشخاص الذين يحتاجون إلى إتقان في عملية صنع القرار ومن ثم اتخاذه بالصورة المناسبة. فالقرارات الإدارية هي جوهر القيادة واتخاذ القرار أحد أهم المسؤوليات والمهام القيادية التي تساعد القائد على إنجاز أهدافه القيادية بكفاءة وتمكنه من تحقيق ميزة تنافسية في الأداء المؤسسي.

ويرتبط صنع واتخاذ القرار بدقة وصحة المعرفة المنقحة لموضوع محدد، حيث يتم تحليل كافة المعلومات المتحصل عليها وتنسيقها واسترجاعها لتحليلها لوضع بدائل عديدة تعتمد على معرفة مبتكرة يتم اختيار البديل المناسب الذي يمكن تنفيذه.

وإن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يُحقق عدداً من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. كما أشارت دراسة (حلاق، 2014، ص2) إلى أن المشكلات التي تعصف بالمؤسسات اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين فقط، وإنما تعود أيضاً إلى الأساليب الإدارية المتبعة. لذلك تعد إدارة المعرفة حلاً تنظيمياً وإدارياً لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه أي مؤسسة أو منظمة. لذا أصبح لزاماً على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال آليات إدارته، وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة التنظيمية (عبد، ٢٠٠٩، ص ١٣).

وتعد الجامعات من المنظمات التي تأثرت بهذا التوجه. لذا فرضت هذه التغيرات عليها إحداث تحولات جذرية في أسلوب عملها، وأنظمتها الإدارية، وكذلك تغيرات في الكيفية التي تعالج بها الجامعة أمورها، والآليات المتبعة لاتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات التربوية والتعليمية تسعى جاهدة لأن تكون قراراتها رشيدة وتتم في ضوء إجراءات نظامية لتتمكن من تحقيق الميزة التنافسية في الأداء المؤسسي، وجامعة شقراء تضم أقساماً أكاديمية تُتيح لمنسوبيها مشاركة الرأي وصنع القرار للعمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها في أطر حوكمة إدارية وعلمية مناسبة، فمهارات اتخاذ القرار تساعد على تحقيق الارتقاء بالأداء المؤسسي للجامعة وكمثال على ذلك: سنغافورة وكوريا الجنوبية واليابان، حيث تمكنت من الوصول إلى مستويات متقدمة في مختلف المجالات العلمية بفضل القرارات الرشيدة التي اتخذت في ذلك والتي اعتمدت على إدارة المعرفة (ابن مدهش، ٢٠٢٠).

ويرى الباحثون أنه بالرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها على نطاق واسع إلا أن التجارب مازالت قاصرة ومحدودة وغير كافية لدى المؤسسات التربوية إذ ينبغي علينا استشعار أهمية إدارة المعرفة فهماً وتطبيقاً وكيف تُساهم بشكلٍ فعال في اتخاذ القرار فهي عملية منظمة تمكن من الاستغلال الأمثل للمعلومات المتنوعة وإعادة تنسيقها واسترجاعها ومشاركتها وتبادلها بهدف توليد معرفة جديدة تحقق قيمة مضافة لبيئة العمل التنظيمي وتمكن من اتخاذ قرارات رشيدة (العجرفي، ٢٠١٧، ص ٤).

وفي هذا السياق أشارت دراسة (الزريقات، ٢٠١١) إلى أن إدارة المعرفة لازالت في بداية عهدها في مؤسساتنا ولم تصل إلى مستوى الجودة المطلوبة وهي بذلك تُشكل عقبة أمام فاعلية اتخاذ القرار، نتيجة لضعف التركيز التنظيمي وضعف الاهتمام الإداري بالمشاركة الفعالة وعدم ربطها بمؤشرات المعرفة الإدارية، وأن هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار.

ومن النتائج التي كشفتها دراسة (كمال الدين، وأبو زيد، ٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية من ناحية أخرى.

وكذلك أسفرت دراسة (الميع والسيد، ٢٠١٨) عن معوقات تبادل المعرفة تتمثل في عدم الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة لدى غالبية منسوبي الجامعة. وهذا ما أشارت إليه دراسة (المطيري، ٢٠١٨) إلى تندي مهارات تطبيق المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس، وقصور في استخدامهم لخبراتهم في اتخاذ قرار في حل المشكلات التنظيمية. وقد كشفت نتائج دراسة (أبو معمر، ٢٠١٧) عن درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كانت بمستوى جيد.

ومن هذا المنطلق يتضح دور إدارة المعرفة في تحسين أداء اتخاذ القرارات، وأن هناك قصور في تطبيقها مما ينعكس بصورة سلبية على الأداء المؤسسي، كما أوصت العديد من الدراسات البحثية بتطبيق إدارة المعرفة لدورها الفعال في تحسين الأداء، لذا تسعى الباحثة الى دراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع بالسؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة؟

٣. ما مقترحات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء؟

أهمية الدراسة

بحثت الدراسة عن دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة المعرفة بجامعة شقراء من الجانبين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

الجانب النظري: تتضح الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- تشخيص واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة.
- اقتراح آليات لتحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعد الدراسة الأولى التي تتناول دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الجنسين بجامعة شقراء في ضوء إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية، ملحق رقم (1).

الجانب التطبيقي: الأهمية التطبيقية للدراسة تتضح فيما يلي:

- نأمل أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء في تحسين جودة عملية اتخاذ القرار من خلال تطبيق إدارة المعرفة.
- قد يستفيد القيادات في الجامعات من نتائج دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعد هذه الدراسة ذات أهمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية للاستفادة من مقترحات تفعيل إدارة المعرفة في اتخاذ القرار بمجالس الأقسام الأكاديمية.
- تؤمل هذه الدراسة أن تقنع القيادات الجامعية بدور إدارة المعرفة في تحسين طريقة اتخاذ القرارات في المجالس الأكاديمية.
- تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة الباحثين في القيام ببحوث مماثلة تثري الجانب الفكري البحثي بمجال اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية.

مصطلحات الدراسة

○ اتخاذ القرار (Decision Making):

- لغة: (مادة: قرر) القرار: الرأي يتخذه ويمضيه من يملك اتخاذه أو إمضاه، أما اصطلاحاً: هو القدرة على مواجهة موقف يُمثل مشكلة أو تحدي للفرد وهو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التي تسمح بمناقشة الحلول والبدائل وترتيبها وفق الأفضلية وعملية اتخاذ القرار مرحلة في عملية صنع القرار وهو عملية تفكير مركبة، تهدف إلى صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين، وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقويم وبناء النماذج (شحاتة، ٢٠٠٣م، ص ١٦-١٧)، ويشتمل اتخاذ القرار جمع المعرفة من مصادرها المختلفة لتحديد بدائل واختيار البديل المناسب (كوليزوا براين، ٢٠٠٨، ١٧٤-١٧٥).

- التعريف الإجرائي: هي عملية تحديد البدائل المتاحة ثم ترجيح البديل المناسب لتنفيذه.

• مجالس الأقسام الأكاديمية (Academic department boards)

" تنص لائحة نظام مجلس التعليم العالي على اجتماع مجلس القسم الأكاديمي بدعوة من رئيسه مرة كل شهر على الأقل ولا يصح الا بحضور ثلثي أعضائه ، وتصدر قراراته بالأغلبية المطلقة لأصوات الأعضاء ويرجح عند التساوي جانب رئيس القسم ، وتعتبر قراراته نافذة ما لم يرد عليها اعتراض من عميد الكلية خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ وصولها إليه ، وإذا التزم المجلس بقراره يحال القرار المعترض عليها لمجلس الكلية الذي له صلاحية البت به، ويتم في مجلس القسم اقتراح الخطط الدراسية والكتب والمراجع ، كما يقترح تعيين أعضائه وترقياتهم ، ويدرس المشاريع البحثية كما يعتمد توزيع المقررات والمحاضرات على الأعضاء وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ولمجلس القسم تشكيل اللجان الدائمة او المؤقتة ومن من واجبات عضو هيئة التدريس الحاصل على

رتبة أستاذ مساعد وما يعلوها المشاركة بفعالية في أعمال مجلس القسم " (وزارة التعليم، ٢٠١٥، ص ١٩٧). وهو المعنى الإجرائي المعتمد بهذه الدراسة.

■ إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

إدارة / لغة: (مادة: د ور)، أدار الأمور أي طلب وجوه مآتها وعالجها، اصطلاحاً: هي العملية التي تُمكن من الاستفادة من المدخلات المتاحة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم وتنسيق جهود العاملين والقيادة والرقابة، عن طريق نظام اتصال جيد بين هذه العناصر، بحيث يحقق أعلى قدر من الأهداف (فليه، ٢٠٠٤، ص ١٦).

اصطلاحاً: فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة كيف، وتتشكل من العناصر التالية : الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه - المرشد (غسان، ٢٠٠٩، ص ٢٨). والمعرفة تمثل أبسط العمليات العقلية، التي يتعرف الفرد فيه على الأشياء أو يُميز بعضها وفق المعطيات المقدمة له، كما يقصد به القدرة على تذكر المعلومات أو المعارف سواء بالتعرف عليها أو باستدعائها من الذاكرة بصورتها نفسها أو بشكل مقارب جداً (شحاتة، ٢٠٠٣، ص ٢٨١). فهي الإدراك والوعي التام وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو بطريقة اكتساب المعلومات.

- التعريف الإجرائي: هي عملية جمع وتصنيف المعرفة واسترجاعها وتبادلها ومشاركتها لتوليد معرفة جديدة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية بالأقسام الأكاديمية بالكلية الثلاث: التربية، المجتمع، العلوم بجامعة شقراء.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بالكلية الثلاث (كلية التربية-كلية المجتمع-كلية العلوم والدراسات الإنسانية) بجامعة شقراء.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي ١٤٤٢هـ_٢٠٢١م
- الحدود المكانية: كلية التربية والمجتمع والعلوم الإنسانية بجامعة شقراء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: اتخاذ القرارات

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات

يرى مفكر الإدارة "شستر بارنارد" بأن اتخاذ القرار يمثل جوهر عمل التنظيم الرسمي كونه يعد عملية تكيف مقصودة في استخدام الوسائل وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة (العنزي، ٢٠١٩، ص ١٨٠). فكل ما يتخذه القادة والمسؤولون والمختصون في الجامعات من قرارات منظمة لمواجهة مشكلة أو موقف معين، على أن يكون هناك أكثر من بديل أو حل ومن ثم اختيار البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، ذلك بهدف الوصول إلى قرارات مناسبة وفعالة تسهم في التغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت منها (العتيبي، ٢٠٠٤، ص ٦٤).

انطلاقاً من ذلك يمكن القول بأن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابهة المتدرجة التي تصل إلى هدف معين وهو بذلك عملية تتخذ للوصول إلى هدف ما .

لذلك تعد القرارات التي يتخذها المدراء يومياً وبمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم الوظيفية من أبرز مهامهم وأنشطتهم الأساسية على مستوى المنظمة، وعادة ما يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة في المقام الأول على قدرة المدراء بمستوياتهم العليا والوسطى والدنيا في فهمهم ونجاحهم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة (العنزي، ٢٠١٩، ص ١٧٧).

يُفسر ذلك (العنزي، ٢٠١٩) إذ تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمثابة القضية الذهنية والنظام العصبي المتكامل للمنظمة، كما توصف بأنها من الموضوعات المهمة التي شغلت بال المختصين في شتى العلوم المعاصرة.

إن القرار الإداري هو نتاج عملية المفاضلة أو المقارنة بين البدائل والحلول المقترحة وهو بالتالي يعبر عن أفضل الحلول أو في بعض الأحيان أكثر البدائل أمثلية وتحقيقاً للعائد المتوقع في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد. والقرار بصفة عامة يرتبط بعملية صنع القرار واتخاذ القرار وهو نتاج منطقي لهذه العملية (ياسين، ٢٠١١، ص ١٦).

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال (عبوي، ٢٠١٠، ص ٢٣٢) .

إن اتخاذ القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، تتبع أهمية اتخاذ القرار من أن مدى نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى حد ممكن على قدرة العاملين بها على اتخاذ القرار الصحيح (قصيبات، ٢٠١٠، ص ٤٥).

ثالثاً: خطوات اتخاذ القرارات

بعد كل هذه التعريفات لمفهوم عملية اتخاذ القرار ، يمكن القول :بأن هناك نقاط أساسية مشتركة بين هذه التعريفات وهي على النحو التالي : إن اتخاذ القرار يُمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما ، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب ،ويقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات ،حيث يمثل البديل الذي تم اختياره القرار ، وأن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار ،ويتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم، وقد انطوت جميع التعريفات السابقة الذكر على أن عملية اتخاذ القرارات تمر بعدة مراحل (الزعبي ،السعود ،٢٠٠٩، ص ٢١) .

١. دراسة الوضع الحالي: وهي الخطوة التي يتم فيها بحث تفصيلي عن كل الأشياء التي تؤثر وتتأثر والمتعلقة بموضوع اتخاذ القرار .
٢. تحديد المشكلة من خلال دراسة الوضع في الخطوة السابقة يتم تحديد المشكلة / المشكلات التي تتعلق بأمر اتخاذ القرار وهنا يتطلب الأمر دراسة وتحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأن إذا لم تشخص المشكلة بشكل سليم وتدقيق الخطوات تكون عديمة الفائدة.
٣. دراسة المشكلة: وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة أو المشكلات التي يتم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وأثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.
٤. وضع الحلول: بناء على تحديد المشكلة المحورية، أسبابها وآثارها يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة، ويتم ذلك في البداية بفتح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثم يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه الإيجابية والسلبية على حد سواء .
٥. اختيار الحل الأنسب: بناء على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة يتم اختيار الحل الأنسب لظروف منظمة الأعمال والأمر بدراسة القرار والظروف المحيطة به.
٦. تنفيذ القرار: لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط بل يمتد إلى وضع الحل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.
٧. تقييم القرار: بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ يجب القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة ويسمى ذلك بتقييم القرار وبناء على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية تنفيذ الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل (نوري، ٢٠١٣، ص ٢٨-٢٩).

المبحث الثاني: إدارة المعرفة:

(هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَ إِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ) سورة الجمعة، الآية: 2

عرف الإنسان المعرفة وتعامل معها منذ نشأته على أرض البسيطة، وازدادت المعرفة مع مرور الوقت بشكل تراكمي مشكلتاً الخبرات والمهارات التي يمتلكها الانسان جراء الممارسات اليومية (القحطاني، ١٤٣٥، ص ١٦).

وقد أصبحت المعرفة حجر الزاوية في عملية التقدم، كما أنها من أهم المرتكزات التي يعول عليها في تحقيق التقدم الإنساني، حيث أصبحت المعرفة عاملاً مهماً في قياس قوة المجتمع ومستواه الاقتصادي، وتعد الجامعات إحدى هذه المؤسسات المعنية بالمعرفة، كما أنها عنصر فاعل في تشكيلها، ورغم حداثة المفهوم إلا أن الاهتمام بالمعرفة والسعي لاكتسابها والبحث عنها يُعد قديماً، ولكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم (سمحان، ٢٠١٩، ص ٧-٨).

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومازال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف (الصقري، ٢٠١٧، ص ٥٠٦).

كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها تلك العمليات والأدوات والسلوك التي يشترك في صياغتها الأفراد الذين يمثلون رأس مال المنظمة، وهذه المعرفة تستخدم في اتخاذ القرارات وحل العقبات التي تقابلها، وتحسن من الكفاءات الموجودة وتعمل على رفع أداء المنظمة (آدم، ٢٠١٨، ص ٢٩). عرفها (Chen-Ming-Yan, 2017) بأنها ناتج التفاعل بين الفرد والمؤسسة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة (منير، ٢٠١٩، ص ٣).

يرى (جلول، بلحاج، ٢٠٢٠) أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة لكن أغلب الباحثين والمتخصصين والممارسين اتفقوا على أن إدارة المعرفة تهتم بمعالجة المعرفة الظاهرة والكامنة بهدف تحقيق قيمة المنظمة.

يرى عدد من الباحثين أن استخدام المعرفة يرتبط قبل كل شيء بإدراك الحاجة إلى التغيير، بمعنى ربطهم لإدارة التغيير والتعلم أو إدارة المعرفة ضمن حركة ديناميكية للمعرفة في تكوين حي للتعاون والتعاقد والتلاحم في العمل الجماعي المبني على التعلم وبناء المقدره حتى يشارك أفراد فريق العمل الجماعي بما لديهم من معرفة (المنيف، ١٤٢٩، ص ٩٦).

وكما نوه (مانع، بوزيدي، ٢٠١٨) في دراسته " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي " أنه كمفهوم جديد، تعتبر إدارة المعرفة إحدى الحلول الإدارية المتاحة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، والتي تعطيها فرصة لمواكبة جميع التغيرات المتسارعة، لأن تطبيق استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة بفعالية يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسات من حيث صنع القرارات، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية وزيادة قيمتها وكذلك الارتقاء بالأداء.

وبلا شك إدارة المعرفة وأنظمتها تجعل عملية اتخاذ القرارات أفضل وأكثر حكمة؛ من خلال ما توفره من إمكانيات وتسهيلات، ابتداءً من تحديد المشكلة، وانتهاءً بتطبيق الخيار المناسب.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهميتها من كونها أحد المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال مساهمتها في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة إلى أي مكان تذهب فيه مستقبلاً، حيث تتبع أهميتها من ثلاثة حقائق رئيسية وهي كما أشار إليها (الكبيسي، ٢٠٠٥):

١. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٢. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
٣. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
٤. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
٥. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

يرى المطيري (٢٠١٨) أن " أن إدارة المعرفة التي يجب أن تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي، وترمي إلى تحقيقها ليست غاية لذاتها، وإنما هي أداة ومدخلا لتطوير المنظمات العصرية، وتمكين العاملين فيها ليكونوا الهدف والوسيلة من هذا الاستثمار الموجه لبناء لرأس مال بشري قادر على إدارة عجلة التنمية الشاملة والدائمة ومواجهة التحديات المستقبلية التي تنتظرها (المطيري، ٢٠١٨، ص ٥٨).

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

تتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها في مختلف أنواع المنظمات والمؤسسات وهي على النحو الآتي:

١. تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة؛ لتستخدم في الوقت المناسب.
٢. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
٣. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة أو في المؤسسة.
٤. تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية.
٥. نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
٦. تحسين عملية صنع واتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
٧. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية لمعرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
٨. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها.
٩. نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
١٠. تقويم أداء الأفراد والمنظمات والمؤسسات (علي، الجمل، ٢٠١٣، ص ١٤٣-١٤٤).

رابعاً: إدارة المعرفة واستخداماتها

١. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
٢. تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد.
٣. تعزيز المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
٤. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال الموجودات المعرفية، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها **Gap and Bottleneck** وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
٥. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك.
٦. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
٧. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة (حجازي، ٢٠٠٥، ص ٢٤-٢٨).

خامساً: عمليات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من العمليات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً وكبيراً بما يقوم به أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أدوار ووظائف والتي يتوجب عليهم إتقانها لأداء أدوارهم المعرفية بشكل فعال وهاذف كتحديد المعرفة وتطويرها واقتنائها واستخدامها وحفظها وتوزيعها وهي تلك العمليات التي تتمثل فيما يمتلكه عضو هيئة التدريس من معارف بحكم نموه وتطوره المهني، وحصوله على المعرفة التي يحتاجها وتخزينها، وذلك من خلال ما توفره له الجامعات من شبكات وقواعد البيانات والمعلومات التي تيسر عملية الحصول على المعرفة وتوظيفها بشكل فعال وإيجابي. (بدوي، 2019، ص446).

يمكن القول بأن إدارة المعرفة تتكون من العمليات الأساسية الآتية:

١. تشخيص المعرفة: تعد هذه المرحلة من الأمور المهمة التي يتم على ضوءها وضع السياسات والبرامج الأخرى، لما ينتج عنها من الاطلاع على المعرفة المتوفرة وكذا مصادرها وأماكن تواجدها ومقارنتها بما هو مطلوب ليتم تحديد الفجوة بينهما (مانع، بوزيدي، مرجع سابق، ص256).
٢. إكتساب المعرفة: كما ذكر (التميمي، 2012) يجب على المنظمة لرصد قدراتها المعرفية أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات وخبرات ومصادر المعرفة الخارجية المتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة ويجب رصدها بدقة.
٣. توليد المعرفة " إبداع المعرفة ": يتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (مانع، بوزيدي، مرجع سابق، ص256).
٤. خزن المعرفة: هي عملية حفظ وتحديث واسترجاع المعرفة؛ سواء في عقول الأفراد أو في الأنظمة التي تضعها المنظمة وبعده أشكال مختلفة، مثل: الإجراءات المطبوعة، والملفات والقواعد المعرفية (همشري، 2013، ص127).
٥. توزيع المعرفة: يقصد بتوزيع المعرفة تلك العمليات الضرورية لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات والاتجاهات الظاهرة والضمنية بين القيادات الإدارية بوصفها موجوداً تزداد لديهم بالاستخدام والمشاركة (الكبيسي، 2005، ص21).
٦. تطبيق المعرفة: هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، ونجاح الجامعة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة الإدارية المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم (الزطمة، 2011، ص51).

يرى (الشريف، 2016) أن عملية تطبيق المعرفة يعني إتاحة فرص التشارك فيها واستخدامها، خاصة أن ذلك التشارك سيؤدي إلى توليد معارف جديدة فضلاً عن توظيف المعارف المتاحة والمتوفرة. كما تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المنظمة وذلك عند استخدام هذه المعرفة في اتخاذ القرارات وعند تنفيذ المهام، وتعتمد تطبيق المعرفة على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في اكتشاف المزيد من المعرفة والتقاط وحفظ هذه المعرفة (طيبي، 2010، ص 105).

يرى الباحث أن هذه العمليات تعد أساسية لإدارة المعرفة بالجامعات، وأن الغاية من المعرفة ليس اكتسابها أو تخزينها وإنما تطبيقها واستخدامها لمواجهة التغييرات والتحديات التي تحدث في عالمنا اليوم وتساهم بالبقاء والاستمرار والتقدم (الباز، 2016، ص 8).

رابعاً: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات

لا يمكن أن تؤدي الجامعات السعودية دورها في ظل التغيرات السريعة والنقلة الفكرية والاجتماعية والتكنولوجية إلا من خلال إحداث تغييرات جديدة في أساليب وطرق العمل للمنظمات التي تتناسب مع متطلبات العصر الحالي، والذي يمتاز بالسرعة والثروة التكنولوجية، لذا لا بد أن تسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية إلى إحداث تغيير جذري في عملياتها الإدارية والأكاديمية بناء على أسس التغيير (الحنوشي، طناش، ٢٠١٨، ص ٦).

نستنتج أن: إدارة المعرفة تحتاج إلى قيادة وثقافة مؤسسية قوية فضلاً عن استخدام فعال لتكنولوجيا المعلومات لتوصيف المعرفة الذي يمكنهم جميعاً تحقيق التفاعل بين المعلومات والمعرفة وتحقيق أهداف المؤسسة مع تقديمها في شكل أكثر قوة من خلال التكنولوجيا الفعالة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال القادة والمسؤولين ودورهم في توزيع المهام وتحفيز العاملين وتطوير البرامج اللازمة بشكل يعكس الدور الحيوي الذي يلعبه القادة التربويون داخل المؤسسات التعليمية، ولتحقيق ذلك لا بد من أن يتحلى هؤلاء القادة بمهارات إدارية تجعلهم ملمين بالمعرفة والثقافة وأدوات التكنولوجيا والقدرة على التعامل مع فئات الموظفين كافة حتى يتسنى له مزيد من غلظة استراتيجية إدارة المعرفة داخل مؤسسته التعليمية التي يديرها بصورة فعالة (البديري، ٢٠١٧، ص ٣٠٤-٣٠٥).

وكما نوه (مانع، بوزيدي، ٢٠١٨) في دراسته " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي " أنه كمفهوم جديد، تعد إدارة المعرفة إحدى الحلول الإدارية المتاحة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، والتي تعطيها فرصة لمواكبة جميع التغيرات المتسارعة، لأن تطبيق استراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة بفعالية يؤدي

إلى تحسين قدرة المؤسسات من حيث صنع القرارات، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية وزيادة قيمتها وكذلك الارتقاء بالأداء.

يرى (الخشروم وموسى، ٢٠٠٥) أنه بالنظر إلى الأدبيات التي تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها بصنع القرار الراشد لوحظ أن إدارة المعرفة تسهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار، لأنها تزود صانع القرار بالمعلومات والمعارف المرتبطة بالبيئتين الداخلية الخارجية، وكذلك العوامل المؤثرة في صنع القرار، ليتمكن صانع القرار من الوصول إلى قرار رشيد.

فقد أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة على منظومة التعليم، وذلك لأن المعرفة والمعلومات أصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن نتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم فإن مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة وتعلم كيفية تقبلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز أصبحت أمراً ضرورياً (الديلاوي، حسين، ٢٠٠٧).

يمكن القول بأن اتخاذ القرارات في أي مكانٍ وزمان، وفي ضوء إدارة المعرفة يمنحها القوة والتأثير والاستمرارية ومواكبة كل جديد، ويُعين أفراد المنظمة على تقبل القرارات والسعي الحثيث لتنفيذها، استشعاراً بأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، في مناخٍ عملي وآمن، يسوده المحبة والتعاون والولاء.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة

دراسات عربية تناولت اتخاذ القرار

-دراسة (القحطاني، ٢٠٢٠) بعنوان " إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات 2030 " وهدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق حوكمة القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة 2030. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون المجتمع من القيادات الإدارية والأكاديمية، وطُبقت استبانة على عينة عشوائية بلغت (63) من الجنسين، وتوصلت الى: اقتراح إطار لحوكمة الميزة التنافسية في اتخاذ القرار بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030.

-دراسة (المجمد، الشبو، ٢٠١٩) بعنوان " واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت " هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقعي قيادة التغيير وفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بالكويت. أستخدم المنهج الكمي المسحي باعتباره أنسب مناهج البحث لتحقيق أهداف الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات رياض الأطفال بالكويت البالغ عددهن (200) مديرة. طُورت استبانة لجمع بيانات الدراسة. كانت أهم نتائجها: أن فاعلية اتخاذ القرار هي العامل الذي يتنبأ دوماً وبدلالة إحصائية بمستوى قيادة التغيير.

دراسات أجنبية تناولت اتخاذ القرار

-دراسة (keeley,2004) بعنوان: " البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي " هدفت إلى: تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت المنهج الوصفي، طبقت استبانة على عينة عشوائية من مسؤولي البحث العلمي.

وتم التوصل لعدد من النتائج منها: إن مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي، وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

-دراسة (Brown &George &Smith,2003) بعنوان: " دور الذكاء الانفعالي والاتصال المهني وعمليات اتخاذ القرار " هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار والفعالية الذاتية والاكتشاف المهني والاتصال. استخدم المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة في جامعة الحدود الشمالية بالمملكة، وعينة الدراسة كانت تضم طلاب الجامعة والبالغ عددهم (216) طالب. توصلت الى: أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي واتخاذ القرار.

دراسات عربية تناولت إدارة المعرفة

- دراسة (الثقفي، ٢٠١٩) بعنوان " واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها " قد كشفت عن واقع إدارة المعرفة بإدارة التعليم بالطائف، وتحديد درجة تحقيق التميز المؤسسي بها. اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي؛ الذي يهدف إلى تصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات التي قد توجد بين الظواهر المختلفة. تم اختيار العينة بالطريقة المسحية مع القيادات العليا، وبالطريقة الطبقيّة العشوائية مع القيادات الوسطى والتنفيذية، بحيث تكونت العينة (393) فردًا من القيادات التربوية العليا والوسطى والتنفيذية. أُستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند مستوى الدلالة بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.
- دراسة (ملوزم، ٢٠١٩) بعنوان " دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء العاملين في شركة التأمين الوطنية " الضوء على الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم فاعلية وكفاءة المنظمات. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وتوصلت إلى: عدد من النتائج منها أن إدارة المعرفة تعمل على تعزيز قدرة المنظمة على الإبداع والتميز.
- دراسة (الشيخ، ٢٠١٨) بعنوان " تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات السودانية " بهدف اقتراح آليات لتحسين عمليات إدارة المعرفة للمساعدة في تطوير قدرات منسوبي الجامعة. واستخدم المنهج الوصفي. وتكونت العينة من (136) عضو هيئة التدريس من جامعات خاصة وحكومية طبق عليهم استبانة، وتم التوصل إلى: عدد من النتائج منها: أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السودانية منخفض.
- دراسة (المطيري، 2018) بعنوان " درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية " إلى بحث درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس، توصلت إلى: عدد من النتائج منها التالي: تدني مهارات أعضاء هيئة التدريس في تطبيق المعرفة، وجود قصور في استخدام أعضاء هيئة التدريس لخبراتهم في حل المشكلات المتعلقة بالجامعة، تركيز الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس على اكتساب مهارات البحوث الإجرائية.
- دراسة (الميع والسيد، ٢٠١٨) بعنوان " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك " هدفت إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تبوك، استخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية من منسوبي الجامعة، وتوصلت إلى: أن معوقات تبادل المعرفة في جامعة تبوك تتمثل في عدم إدراك منسوبي الجامعة لمفهوم إدارة المعرفة وعملياتها.

دراسات أجنبية تناولت إدارة المعرفة

-دراسة أري (Aree,2015) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار الإداري " هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، اعتمدت على المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100 إداري وموظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد. توصلت النتائج إلى: أن 21.9% من الإبداع الإداري يعود إلى إدارة المعرفة.

-دراسة (Kasim,2010) بعنوان : " العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية " هدفت إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام ، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ، تمثلت عينة الدراسة من جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددهم (28) وزارة . كانت أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

-دراسة (Claudette&Mujtaba,2007) بعنوان:" تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح ممارسات إدارة المعرفة في شركة شمال أمريكا " هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، وأثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة من منسوبي شركات شمال أمريكا، حيث طبقت استبانة على عدد من منسوبي الشركات، البالغ عددهم 133 فردًا يمثلون 38 شركة والتي تتميز بممارساتها لإدارة المعرفة. توصلت إلى: أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

دراسات عربية تناولت اتخاذ القرار وإدارة المعرفة

-دراسة (أبو معمر،٢٠١٧) بعنوان" دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة " تهدف إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، طبقت المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة المدراء، تم استخدام استبانة. وتوصلت الى عدد من النتائج: درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية (75,28).

-دراسة (حلاق ، ٢٠١٤) بعنوان" دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في دمشق" إلى : تشخيص واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق ، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، تكونت العينة من كامل المجتمع الأصلي، وطُبقت الاستبانة كأداة .وتوصل إلى عدد من النتائج

منها : وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة ، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين والمديرين.

-دراسة (الزريقات،٢٠١١) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية بالأردن"، وهدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار، اعتمدت على المنهج الوصفي. تكون المجتمع من كافة العاملين والبالغ تعدادهم الكلي (9973). تم سحب عينة عشوائية بسيطة. كانت إحدى نتائجها: أثر أبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وأن إدارة المعرفة فسرت (59,4) من التباين في بُعد فاعلية اتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

عرضت الدراسة الحالية دراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية لها ارتباط بموضوع الدراسة الحالية، فهي تتفق مع الدراسة في عدة جوانب كما تختلف معها في جوانب أخرى، وسيتم استعراض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، مع ذكر أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وهي كما يأتي:

أولاً: أوجه الاتفاق والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- المنهج المتبع بالدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي حيث تم تشخيص الواقع وتحليله بشكل دقيق.
- مجتمع الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع كل من دراسة (القحطاني،٢٠٢٠) و(لافي،٢٠١٨) ، و(الشيخ،٢٠١٨) ، و(الميع والسيد،٢٠١٨) ، (Aree,2015) ، Brown ، (Keeley,2004) & George & Smith,2003)، حيث تضمن المجتمع منسوبي الجامعات .
- عينة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع دراسة كل من: (الشيخ،٢٠١٨)، و(لافي،٢٠١٨) (كمال الدين ، وأبو زيد،٢٠١٧)، في أن عينتها أعضاء هيئة التدريس ، واختلفت في كونها ستطبق على أعضاء مجالس الأقسام الأكاديمية من الجنسين بجامعة شقراء .
- أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية من حيث أداة الدراسة مع دراسة كل من: (الزريقات،٢٠١١) ، (حلاق ، ٢٠١٤) ، و(كمال الدين ، وأبو زيد،٢٠١٧) ، و(أبو معمر،٢٠١٧)، و (الميع والسيد ، ٢٠١٨) ، و(لافي ، ٢٠١٨) ، و(الشيخ،٢٠١٨) ، (ملوزم ،٢٠١٩)، (الثقفي،٢٠١٩) ، (المجمد،الشبو،٢٠١٩) ، (القحطاني،٢٠٢٠) ، (Brown & George&Smith , 2003) ، (Keeley ,2004) ، (Claudette & (Mujtaba,2007) ، (Boswell,Kasim,2010)،(Aree,2015) . في أنها استعانت بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات لكونها تتناسب مع المنهجية الوصفية المعتمدة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع كل من دراسة :
 • (المجمد، الشبو، ٢٠١٩)، (ملوزم، ٢٠١٩)، (أبومعمر، ٢٠١٧)، (حلاق، ٢٠١٤)، (الزريقات، ٢٠١١، 2015، Aree)،
 (Kasim, 2010)، (Claudette&Mujtaba, 2007) . كون مجتمع الدراسة خارج محيط الجامعة .
 • عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع كل من دراسة : (القحطاني، ٢٠٢٠) ،
 (المجمد، الشبو، ٢٠١٩)، (الثقفي، ٢٠١٩)، (ملوزم، ٢٠١٩)، (الميع والسيد، ٢٠١٩) ،
 (أبو معمر، ٢٠١٧)، (حلاق، ٢٠١٤)، (الزريقات، ٢٠١١) ، (Brown &George&Smith, 2003) ،
 (keeley, 2004)، (Claudette&Mujtaba, 2007)، (Boswell, Kasim, 2010)، (Aree, 2015) . حيث
 كانت العينة موظفين ومدراء ومديرات

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

التعرف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تطرقت للموضوع ذاته من جوانب عديدة، وإثراء الموضوع الحالي، والتعرف على العناصر الأساسية اللازمة لإعداد الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، إذ يقوم بوصف دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية، حيث يُعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملاءمة لتشخيص واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات واستخلاص النتائج ذات العلاقة (القاسم، 1999، ص 60).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء والبالغ عددهم (١٦٦٠) عضو هيئة تدريس (وزارة التعليم، ٢٠١٨). وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (١٩٨٠) وفقاً لأحدث إحصائية تم الحصول عليها من جامعة شقراء للعام ١٤٤٢-١٤٤٣ هـ .

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالأقسام الأكاديمية لكلاً من: كلية التربية، كلية المجتمع، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بجامعة شقراء والبالغ عددهم (١٩٨٠) عضو هيئة تدريس، ووُزعت أداة الاستبانة من خلال عمادة البحث العلمي بجامعة شقراء .

أداة الدراسة:

لجمع بيانات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم تصميم استبانة من إعداد الباحثة موجهة لأعضاء هيئة التدريس من الجنسين بجامعة شقراء، وتكونت من جزأين الجزء الأول: عن البيانات الأولية لأعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في (الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)، والجزء الثاني:

تضمّن محاو الدراسة، الأول: واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، وتضمّن (٢٠) فقرة، والثاني: مقترحات وآليات تحسين عملية اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة، وتضمّن (٢٠) فقرة، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

إجراءات تطبيق الدراسة:

تم تطبيق الدراسة كما يجب، بالخطوات التالية:

- حصول الباحثة على خطاب رسمي من (عمادة البحث العلمي) بالجامعة لتسهيل مهمة الباحثة في إجراء الدراسة في الكليات الثلاث السابقة الذكر بجامعة شقراء.
- حصول الباحثة على خطاب رسمي من (عمادة البحث العلمي) بجامعة شقراء لتسهيل مهمة الباحثة لنشر الاستبانة بين أفراد الدراسة.
- تطبيق الأداة على أفراد الدراسة، ونشرها بينهم إلكترونياً.
- إجراء التحليل الإحصائي اللازم لبيانات الدراسة.
- استخراج نتائج الدراسة، وتفسيرها.
- مناقشة النتائج.
- تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة؛ للاستفادة منها مستقبلاً.

إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة

يشير صدق أداة الدراسة إلى أن كل عبارة من عبارات الأداة تقيس ما وضعت لقياسه (المحمودي، 2019)، ويتم ذلك عن طريق حساب أنواع الصدق الظاهري (الخارجي)، وصدق الاتساق الداخلي للأداة.

• وصف أداة الدراسة:

تكوّنت أداة الدراسة من جزئين، الجزء الأول: البيانات الأولية: والتي تشتمل على (الجنس - الدرجة العلمية - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة). والجزء الثاني: اشتمل على محورين، وهما:

المحور الأول: واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، وتكون من (20) عبارة في صورتها النهائية.

المحور الثاني: المقترحات والآليات لتحسين عملية اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء، وتكون من (20) عبارة في صورتها النهائية.

ولقد تم استخراج دلالات صدق الأداة " الخارجي والداخلي " على النحو التالي:

أولاً: حساب الصدق الظاهري " الخارجي للأداة

للتأكد من صدق الأداة، قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية، ملحق رقم (5) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في المجال التربوي سواءً في الجامعات السعودية وخارجها من وزارة وإدارات التعليم، وعددهم (11) مُحكم، كما في الملحق رقم (6)؛ وذلك لإبداء رأيهم من حيث: وضوح الفقرات (واضحة- غير واضحة)، ارتباط الفقرات (مترابطة- غير مترابطة)، وفي ضوء تلك الملحوظات عُدلت عبارات الاستبانة، وأستبعدت العبارات غير المناسبة أو تم تعديل موقعها، ولتحقق الهدف المنشود، تم إجراء جميع التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وإضافة وتعديل، وصياغة التعديلات المقترحة من قبل المختصين؛ لتصبح في صورتها النهائية التي طُبقت بها، كما في الملحق رقم (7).

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Internal consistency Validity)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة شقراء وقوامها (30) عضو هيئة تدريس، وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأساسية، وبعد تكرار تطبيق الاستبانة على نفس العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. كما تم احتساب الثبات لكل محور وذلك عند طريق معامل ألفا كرونباخ حيث تم التعرف على معامل الثبات بشكل مستقل لكل محور والثبات للمقياس بشكل كلي حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

١. صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء.

وكما يتضح من الجدول رقم (1) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس

الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء

معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.63**	١-تسعى الجامعة إلى تحديث قاعدة معرفتها باستمرار.
0.65**	٢-تشجع الجامعة الأقسام الأكاديمية على توليد المعرفة فيما يخص اتخاذ القرارات.
0.64**	٣-تتيح الجامعة كافة المعلومات والمعارف لمواجهة الصعوبات في اتخاذ القرارات الإدارية.

0.55**	٤-يوجد تواصل بين مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة مما يعزز من إدارة المعرفة.
0.42**	٥-توفر المعلومات الكافية والملائمة يسهل عملية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام.
0.66**	٦-يعتمد رئيس القسم على رؤية واضحة عند تطبيق إدارة المعرفة بما يعزز القرار الرشيد.
0.41**	٧-تساهم تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة بما يعود بالفائدة على قرارات مجالس الأقسام.
0.53**	٨-تمتلك مجالس الأقسام الأكاديمية أعضاء مدركين لأهمية إدارة المعرفة.
0.47**	٩-توفير نظام حوافز يشجع على مشاركة المعرفة واتخاذ القرار.
0.64**	١٠-يتم عقد جلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اتخاذ القرار.
0.74**	١١-تتوفر لدى الجامعة إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة بما يخص قرارات مجالس الأقسام.
0.80**	١٢-يتم تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى مجالس الأقسام باستمرار.
0.72**	١٣-تستثمر مجالس الأقسام خبرات الأعضاء في بناء معارف جديدة فيما يخص قراراتها.
0.69**	١٤-يساهم رؤساء الأقسام في نجاح القرار واستدامته من خلال الدعم المعرفي
0.57**	١٥-يتم اتخاذ قرارات مجلس القسم بموضوعية وحيادية.
0.66**	١٦-تتيح أنظمة الجامعة المرنة الكافية للأقسام الأكاديمية في اتخاذ القرارات.
0.66**	١٧-تستعين الجامعة بإدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
0.82**	١٨-تمنح الجامعة موظفيها فرصة مشاركة المعارف الضمنية للاستفادة منها في تنفيذ القرار.
0.79**	١٩-تستعين الجامعة بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم مخزن للمعرفة أثناء اتخاذ القرار.
0.70**	٢٠-توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تتيح المعلومات لتقوية القرار.
** مستوى الارتباط دال احصائياً عند مستوى (0.05)	

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند مستوى (0.05) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين (ر=0.82) و (ر=0.42) مما يعني وجود درجة عالية من

الاتساق الداخلي وذلك بتأكيد ارتباط المحور بعباراته وهذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي العالية لمحور واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء.

١. صدق الاتساق الداخلي لمحور: مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة في جامعة شقراء.

وكما يتضح من الجدول رقم (2) تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام اختبار الارتباط (بيرسون) بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (2)

معاملات ارتباط الاتساق الداخلي بين الفقرة والدرجة لمحور مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة في جامعة شقراء

معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.82**	١- توفير أنظمة بيئية تقنية لمشاركة المعرفة.
0.85**	٢- استخدام البرمجيات الحديثة التي تعزز تقاسم المعرفة.
0.88**	٣- تعزيز الوعي بمفهوم المعرفة وتوليدها وبنائها بين منسوبيها.
0.85**	٤- تطويع الهيكل التنظيمي بالجامعة ليكون أكثر مرونة لتمكين أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم
0.90**	٥- استخدام الجامعة أساليب الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات بما يخص مجالس الأقسام.
0.90**	٦- توفير بنية تحتية لاسترجاع المعرفة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
0.92**	٧- توفير قنوات اتصال مناسبة لنقل المعرفة واستخدامها في بناء القرار في مجالس الأقسام.
0.75**	٨- تفعيل دور إدارة المعرفة عند اتخاذ القرار وتنفيذه.
0.91**	٩- وضع نظام لحماية قاعدة البيانات بالجامعة من الاختراق حفاظاً على معلوماتها.
0.81**	١٠- توفير وسائل تواصل بين أعضاء مجالس الأقسام لتبادل المعرفة ودعمها للقرار.
0.91**	١١- تشجيع الرئيس الأكاديمي لأساليب العمل الجماعي لتوليد المعارف والأفكار الجديدة.
0.81**	١٢- توفير شبكة اتصالات داخلية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول

	لقواعد البيانات والانتفاع منها في تطبيق القرارات.
0.87**	١٣- توفير قاعدة معلومات معرفية تساعد رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات الرشيدة.
0.73**	١٤- استقطاب الجامعة خبراء محليين ودوليين لاستثمار مواردها المعرفية.
0.75**	١٥- وجود خطط بديلة مبنية على المعرفة المطلوبة لتسهيل اتخاذ القرار.
0.84**	١٦- تشكيل فريق لإدارة المعرفة على مستوى الجامعة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.
0.89**	١٧- وضع خطة استراتيجية على مستوى الجامعة لآلية خزن وتوليد المعرفة وبنائها ونشرها.
0.90**	١٨- توفير كوادر بشرية مؤهلة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة.
0.68**	١٩- تستخدم الجامعة نظام المجالس الالكترونية عند الحاجة إليها.
0.91**	٢٠- دعم بيئة العمل للتوجه نحو إدارة المعرفة.
** مستوى الارتباط دال احصائيا عند مستوى (0.05)	

يتبين من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المكونة للمحور وبين الدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى (0.05) وبقيم موجبة حيث تراوحت بين (0.92=ر) و (0.68=ر) مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وذلك بتأكيد ارتباط المحور بعبارته وهذا يدل على درجة صدق الاتساق الداخلي العالية لمحور مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة في جامعة شقراء.

النتائج لمحاو الدراسة:

كما يتضح من الجدول رقم (3) تم استخدام معامل الثبات (الفا كرونباخ) لاختبار ثبات المحاور:

جدول رقم (3)

النتائج لمحاو الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء	20	0.94
مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة في جامعة شقراء	20	0.98

40	المجموع الكلي لعدد الفقرات
0.97	الثبات الكلي للاستبيان

من خلال نتائج الجدول اعلاه تبين ان قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل ثبات ($\alpha=0.94$) لمحور واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء ومعامل ثبات ($\alpha=0.98$) لمحور مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة

في جامعة شقراء، كما بلغ معامل الثبات للاستبيان ($\alpha=0.97$) وتعد هذه القيم مرتفعة ومطمئنة جدا لمدى ثبات اداة الدراسة. ومن نتائج الصدق والثبات نوكد ان المقاييس تتمتع بخصائص سيكومترية ممتازة تسمح باستخدامه والاطمئنان إلى نتائجه.

نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء في ضوء إدارة المعرفة؟" تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على السؤال الأول حيث تم احتساب التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب كما موضح في الجدول رقم جدول (١).

جدول رقم (١) واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة المعرفة

الفقرة	%/ التكرار	بشدة غير موافق	موافق غير	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	نتيجة
٧-تساهم تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة بما يعود بالفائدة على قرارات مجالس الأقسام.	التكرار	1	6	31	53	46	4.37	0.93	مرتفعة جدا	1
	%	7.0	4.4	22.6	38.7	33.6				
٥-توفر المعلومات الكافية والملائمة يسهل عملية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام..	التكرار	0	11	18	56	52	4.20	1.00	مرتفعة جدا	2
	%	0	8.0	13.1	40.9	38.0				

3	مرتفعة	1.17	3.87	38	58	22	17	2	التكرار	٨-تمتلك مجالس الأقسام الأكاديمية أعضاء مدركين لأهمية إدارة المعرفة.
				27.7	42.3	16.1	12.4	1.5	%	
4	مرتفعة	0.99	3.83	23	49	40	23	2	التكرار	٢-تشجع الجامعة الأقسام الأكاديمية على توليد المعرفة فيما يخص اتخاذ القرارات.
				16.8	35.8	29.2	16.8	1.5	%	
5	مرتفعة	0.81	3.80	23	64	38	5	7	نادر	١-تسعى الجامعة إلى تحديث قاعدة معرفتها باستمرار.
				16.8	46.7	27.7	3.6	5.1	%	
6	مرتفعة	1.20	3.73	29	66	27	13	2	نادر	٦-يعتمد رئيس القسم على رؤية واضحة عند تطبيق إدارة المعرفة بما يعزز القرار الرشيد..
				21.2	48.2	19.7	9.5	1.5	%	
7	مرتفعة	1.18	3.70	38	57	26	14	2	التكرار	١٥-يتم اتخاذ قرارات مجلس القسم بموضوعية وحيادية.
				27.7	41.6	19.0	10.2	1.5	%	
8	مرتفعة	1.21	3.67	32	54	27	20	4	التكرار	١٦-تتيح أنظمة الجامعة المرونة الكافية للأقسام الأكاديمية في اتخاذ القرارات.
				23.4	39.4	19.7	14.6	2.9	%	
9	مرتفعة	0.94	3.57	21	47	39	26	4	نادر	٣-تتيح الجامعة كافة المعلومات والمعارف لمواجهة الصعوبات في اتخاذ القرارات الإدارية.
				15.3	34.3	28.5	19.0	2.9	%	
10	مرتفعة	1.19	3.57	26	67	22	20	2	التكرار	١٤-يساهم رؤساء الأقسام في نجاح القرار

									واستدامته من خلال الدعم المعرفي . .
11	مرتفعة	1.19	3.43	15.3	38.7	28.5	13.9	3.6	١٣- تستثمر مجالس الأقسام خبرات الأعضاء في بناء معارف جديدة فيما يخص قراراتها.
12	مرتفعة	1.38	3.40	21.9	32.8	22.6	16.1	6.6	٢٠- توفر الجامعة مكتبة إلكترونية تُتيح المعلومات لتقوية القرار.
13	متوسطة	1.19	3.37	13.9	31.4	27.0	22.6	5.1	١٩- تستعين الجامعة بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم مخزن للمعرفة أثناء اتخاذ القرار.
14	متوسطة	1.15	3.30	8.8	35.8	33.6	19.7	2.2	١٨- تمنح الجامعة موظفيها فرصة مشاركة المعارف الضمنية للاستفادة منها في تنفيذ القرار.
15	متوسطة	1.07	3.23	12.4	32.1	27.0	25.5	2.9	١٧- تستعين الجامعة بإدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.
16	متوسطة	٠.٢١	3.10	13	35	42	38	9	١٠- يتم عقد جلسات العصف الذهني
				19.0	48.9	16.1	14.6	1.5	%
				21	53	39	19	5	النتائج

									كوسيلة لتطوير عملية اتخاذ القرار.
17	متوسطة	1.09	3.10	18	38	43	29	9	٤-يوجد تواصل بين مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة مما يعزز من إدارة المعرفة.
				13.1	27.7	31.4	21.2	6.6	%
18	متوسطة	٨٨0.	3.00	11	46	43	34	3	١٢-يتم تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى مجالس الأقسام باستمرار.
				8.0	33.6	31.4	24.8	2.2	%
19	متوسطة	0.91	3.00	9	50	41	32	5	١١-تتوفر لدى الجامعة إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة بما يخص قرارات مجالس الأقسام.
				6.6	36.5	29.9	23.4	3.6	%
20	متوسطة	1.42	2.70	19	22	35	43	18	٩-توفير نظام حوافز يشجع على مشاركة المعرفة واتخاذ القرار.
				13.9	16.1	25.5	31.4	13.1	%
	مرتفعة	0.76	3.50	المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمتوسط الكلي					

يتضح من الجدول أعلاه توزعت عبارات المقياس في درجات الاستجابة (مرتفعة جدا) و(مرتفعة) و (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور متوسط وقدره (3.50) وانحراف معياري قدره (0.76) حيث كانت

درجة المتوسط في المدى (3.40-4.19) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي. كما حقق المقياس عدد فقرتان في درجة الاستجابة المرتفعة جدا و (10) فقرات في درجة الاستجابة المرتفعة و (8) فقرات في درجة الاستجابة المتوسطة، وكانت اعلى ٣ متوسطات للفقرات التالية:

حققت الفقرة رقم (7) " تساهم تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة بما يعود بالفائدة على قرارات مجالس الأقسام " على اعلى متوسط قدره (4.37) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبدرجة استجابة مرتفعة جدا، ثم الفقرة رقم (5) " توفر المعلومات الكافية والملائمة يسهل عملية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام " في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.20) وبانحراف معياري قدره (1.00) وبدرجة استجابة مرتفعة جدا، ثم الفقرة (8) " تمتلك مجالس الأقسام الأكاديمية أعضاء مدركين لأهمية إدارة المعرفة " بمتوسط قدره (3.87) وبانحراف معياري قدره (1.17) وبدرجة استجابة مرتفعة.

أما بالنسبة لأقل ٣ متوسطات في المقياس فكانت كما يلي: حصلت الفقرة رقم (9) " توفير نظام حوافز يشجع على مشاركة المعرفة واتخاذ القرار " على أقل متوسط قدره (2.70) وبانحراف معياري قدره (1.47) وبدرجة استجابة متوسطة، ثم الفقرة رقم (11) " تتوفر لدى الجامعة إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة بما يخص قرارات مجالس الأقسام " بمتوسط قدره (3.00) وبانحراف معياري قدره (0.91) وبدرجة استجابة متوسطة، ثم الفقرة رقم (12) " يتم تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى مجالس الأقسام باستمرار " بمتوسط قدره (3.00) وبانحراف معياري قدره (0.88) وبدرجة استجابة متوسطة.

هذا الواقع الذي من المفترض أن تكون عليه مؤسساتنا التعليمية، في احتضان المعرفة وحسن إدارتها، وتوجيهها الأمثل كي تختصر الوقت والجهد، بالتالي يتحسن الأداء الوظيفي، كما يوضح ذلك دراسة (Boswell,Kasim,2010) الذي أثبت من خلال دراسته وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي. وبالطبع ليس هذا فحسب، بل إن ممارسات إدارة المعرفة تساعد على تهيئة المناخ الملائم لصانعي القرار لتحقيق أقصى استفادة من تطويع موارد المؤسسة المتاحة بالشكل والوقت المناسب، وتزويد الرؤساء بالأدوات التي تعينهم على اتخاذ القرار ومن ثم تنفيذه بشكل مثالي، وهذه كانت من أهم نتائج دراسة (حلاق،2014)، التي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار .

وبشكل عام نستطيع أن نوكد ان واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة المعرفة مرتفع؛ ذلك لأن إدارة المعرفة تستعين بالتكنولوجيا في تطبيق كافة عملياتها، وتجعل من توليد المعارف وتبادلها بين الأعضاء أمراً مُيسراً ، فهي أداة قادرة على إدارة وتخزين ونقل المعرفة، كما أن توافر المعلومات بشكل مستمر، يُعزز البيئة التعليمية، ويجعلها قادرة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وبناء الأنظمة الفعالة، كما أنها تكون قادرة على مواجهة الأزمات والصعوبات، فوجود بيئة آمنة ومتعاونة وحيادية في سنّ قراراتها، يُعزز البناء الهيكلي، ويطور من بيئة العمل؛

حتى تُنفذ القرارات بصورة إيجابية وفعالة، وتحقق نتائج مثمرة. ففي ظل وجود رؤساء أقسام مُدركين لأهمية المعرفة وإدارتها، يدعم القرار، ويُساعد على سرعة تنفيذه وبدقة، يساعدهم في ذلك امتلاك الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة، التي ماهي إلا ركيزة هامة، تجعل من المجالس الأكاديمية بوابةً لتحقيق الغايات، ولإنجاز المُبهر. كما أن التعاون بين رؤساء الأقسام في نشر الخبرات بين الأعضاء يُعزز المعرفة ويساعد على سرعة نقلها وتطبيقها في مجالاتٍ عدة، في ظل قراراتٍ رشيدة، تساعد على البناء.

اختبار اعتدالية توزيع البيانات:

قبل البدء في اختبار الفروقات في المتوسطات من المهم جدا تحديد نوعية البيانات وذلك لتحديد الاختبارات المعملية او اللا معملية المناسبة لنوعية البيانات ومن أهم الاجراءات القبلية لتحديد ذلك هو فحص توزيع اعتدالية البيانات عن طريق استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف الموضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (٢) اختبار كولمجروف سمرنوف لاعتدالية توزيع البيانات

المحور	كولمجروف سمرنوف	الدالة
واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة المعرفة	0.91	0.38
**الدالة اقل من أو يساوي 0.05		

ومن خلال درجات الجدول اعلاه اتضح ان قيم اختبار ك كولمجروف سمرنوف غير دالة احصائيا حيث بلغت الدلالة الاحصائية اعلى من 0.05 وتساوي (0.38) وبذلك نؤكد اعتدالية توزيع بيانات العينة وبذلك سيتم استخدام اختبار ت المستقل واختبار التباين الاحادي للإجابة على السؤال الثاني كما يأتي:

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغيرات الدراسة: الجنس، الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة؟ للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبارات التباين في متوسطات المحور الاول لكل متغير ديموقرافي على حده كما يأتي:

١. الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير الجنس: تم استخدام اختبار ت المستقل وذلك لمعرفة الفروق المعنوية في متوسطات المحور الأول تبعا للجنس كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (٣) اختبار ت المستقل

التباين				البيانات الوصفية			
الدلالة	فرق المتوسط	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس
0.45	0.10	135	0.76	0.69	3.52	٩٢	ذكر
				0.82	3.42	٤٥	أنثى
**الدلالة اقل من أو يساوي ٠,٠٥							

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (ت) والتي بلغت (0.76) عند مستوى دلالة أعلى من 0.05 والتي بلغت (0.45) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي في متوسطات واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير الجنس.

١. الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية: تم استخدام تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) للكشف عن الفروق في واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير الدرجة العلمية وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (٤) تحليل التباين الاحادي لمتغير الدرجة العلمية

التباين					البيانات الوصفية				
الدلالة	اختبار (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة
0.65	0.44	0.24	2	0.48	بين المجموعات	0.82	3.54	14	أستاذ
		0.54	134	72.38	داخل المجموعات	0.79	3.38	31	أستاذ مشارك
			136	72.86	المجموع	0.70	3.51	92	أستاذ مساعد
** الدلالة اقل من ٠,٠٥									

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (ف) بلغت (0.44) عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 والتي بلغت (0.65) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي في متوسطات واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير المرتبة العلمية.

٢. الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة:

تم استخدام تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) للكشف عن الفروق في واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (12):

جدول رقم (12) تحليل التباين الاحادي لمتغير سنوات الخدمة

التباين					البيانات الوصفية				
الدلالة	اختبار (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخدمة
0.57	0.56	0.30	2	0.60	بين المجموعات	0.74	3.59	15	أقل من ٥ سنوات
		0.54	134	72.25	داخل المجموعات	0.77	3.53	60	٥ سنوات إلى أقل من ١٠

								سنوات
								١٠
			136	72.86	المجموع	0.70	3.41	62
								سنوات فأكثر
**الدلالة اقل من ٠,٠٥								

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (ف) بلغت (0.56) عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 والتي بلغت (0.57) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي في متوسطات واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

٣. الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية:

تم استخدام تحليل التباين الاحادي (اختبار ف) للكشف عن الفروق في واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (13):

جدول رقم (٥) تحليل التباين الاحادي لمتغير عدد الدورات التدريبية

التباين					البيانات الوصفية			
الدلالة	اختبار (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الدورات التدريبية
0.81	0.21	0.11	2	0.22	بين المجموعات	0.67	3.53	32
		0.54	134	72.63	داخل المجموعات	0.78	3.45	70
			136	72.86	المجموع	0.71	3.52	35
**الدلالة اقل من ٠,٠٥								

جدول رقم (٦) تحليل التباين الاحادي لمتغير عدد الدورات التدريبية

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار (ف) بلغت (0.21) عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 والتي بلغت (0.81) مما يدل على عدم وجود فرق معنوي في متوسطات واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية تُعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء؟ تم استخدام التحليل الوصفي للإجابة على السؤال الثالث حيث تم احتساب التكرار، النسب المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة والرتب كما موضح في الجدول رقم (٢):

الرتب	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير	غير موافق بشدة	التكرار %/	الفقرة
1	مرتفعة جدا	0.89	4.20	46	53	31	6	1	التكرار	٩-وضع نظام لحماية قاعدة البيانات بالجامعة من الاختراق حفاظاً على معلوماتها.
				33.6	38.7	22.6	4.4	.7٠	%	
2	مرتفعة	0.92	4.10	52	56	18	11	٠	التكرار	٥-استخدام الجامعة أساليب الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات بما يخص مجالس الأقسام
				38.0	40.9	13.1	8.0	٠	%	
3	مرتفعة	٩٨.٠٠	4.03	38	58	22	17	2	التكرار	١-توفير أنظمة بيئية تقنية لمشاركة
				27.7	42.3	16.1	12.4	1.5	%	

المعرفة.										
4	مرتفعة	٠٠.١	4.03	23	49	40	23	2	التكرار	٦- توفير بُنية تحتية لاسترجاع المعرفة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
				16.8	35.8	29.2	16.8	1.5	%	
5	مرتفعة	0.98	4.00	23	64	38	5	7	التكرار	٣- تعزيز الوعي بمفهوم المعرفة وتوليدها وبنائها بين منسوبيها.
				16.8	46.7	27.7	3.6	5.1	%	
6	مرتفعة	0.95	4.00	29	66	27	13	2	التكرار	١١- تشجيع الرئيس الأكاديمي لأساليب العمل الجماعي لتوليد المعارف والأفكار الجديدة.
				21.2	48.2	19.7	9.5	1.5	%	
7	مرتفعة	1.29	4.00	38	57	26	14	2	التكرار	٢٠- دعم بيئة العمل للتوجه نحو إدارة المعرفة.
				27.7	41.6	19.0	10.2	1.5	%	
8	مرتفعة	1.10	3.97	32	54	27	20	4	التكرار	١٢- توفير شبكة اتصالات داخلية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من الوصول لقواعد البيانات والانتفاع منها في تطبيق القرارات.
				23.4	39.4	19.7	14.6	2.9	%	
9	مرتفعة	1.03	3.90	21	47	39	26	4	التكرار	٨- تفعيل دور إدارة المعرفة عند اتخاذ القرار وتنفيذه.
				15.3	34.3	28.5	19.0	2.9	%	
10	مرتفعة	1.18	3.90	26	67	22	20	2	التكرار	١٩- تستخدم الجامعة نظام المجالس الالكترونية
				19.0	48.9	16.1	14.6	1.5	%	

										عند الحاجة إليها.
11	مرتفعة	0.97	3.87	21	53	39	19	5	التكرار	٤- تطوع الهيكل التنظيمي بالجامعة ليكون أكثر مرونة لتمكين أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم
				15.3	38.7	28.5	13.9	3.6	%	
12	مرتفعة	1.04	3.87	30	45	31	22	9	التكرار	٧- توفير قنوات اتصال مناسبة لنقل المعرفة واستخدامها في بناء القرار في مجالس الأقسام
				21.9	32.8	22.6	16.1	6.6	%	
13	مرتفعة	1.15	3.83	19	43	37	31	7	التكرار	٢- استخدام البرمجيات الحديثة التي تعزز تقاسم المعرفة.
				13.9	31.4	27.0	22.6	5.1	%	
14	مرتفعة	1.18	3.83	12	49	46	27	3	التكرار	١٣- توفير قاعدة معلومات معرفية تساعد رؤساء الأقسام على اتخاذ القرارات الرشيدة.
				8.8	35.8	33.6	19.7	2.2	%	
15	مرتفعة	1.17	3.77	17	44	37	35	4	التكرار	١٠- توفير وسائل تواصل بين أعضاء مجالس الأقسام لتبادل المعرفة ودعمًا للقرار.
				12.4	32.1	27.0	25.5	2.9	%	
16	مرتفعة	1.22	١3.6	13	35	42	38	9	التكرار	١٤- استقطاب الجامعة خبراء محليين ودوليين لاستثمار مواردها المعرفية.
				9.5	25.5	30.7	27.7	6.6	%	
17	مرتفعة	1.22	١3.6	18	38	43	29	9	التكرار	١٥- وجود خطط

				13.1	27.7	31.4	21.2	6.6	%	بديلة مبنية على المعرفة المطلوبة لتسهيل اتخاذ القرار.
18	مرتفعة	1.28	3.60	11	46	43	34	3	التكرار	١٧-وضع خطة استراتيجية على مستوى الجامعة
				8.0	33.6	31.4	24.8	2.2	%	لآلية خزن وتوليد المعرفة وبنائها ونشرها.
19	مرتفعة	1.28	3.47	9	50	41	32	5	التكرار	١٦-تشكيل فريق لإدارة المعرفة على مستوى الجامعة
				6.6	36.5	29.9	23.4	3.6	%	لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.
20	متوسطة	1.45	3.33	19	22	35	43	18	التكرار	١٨-توفير كوادر بشرية مؤهلة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة.
				13.9	16.1	25.5	31.4	13.1	%	
							مرتفعة	0.95	3.85	المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمتوسط الكلي

يتضح من الجدول أعلاه توزعت عبارات انحصرت وبشكل كبير في درجة الاستجابة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور متوسط وقدره (3.85) وانحراف معياري قدره (0.95) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.40-4.19) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي. كما حقق المقياس عدد فقرة واحده في درجة الاستجابة المرتفعة جدا و (18) فقرة في درجة الاستجابة المرتفعة وفقرة واحده في درجة الاستجابة المتوسطة، وكانت اعلى ٣ متوسطات لل فقرات التالية:

حققت الفقرة رقم (9) " وضع نظام لحماية قاعدة البيانات بالجامعة من الاختراق حفاظاً على معلوماتها " على أعلى متوسط قدره (4.20) وبانحراف معياري قدره (0.89) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، ثم الفقرة رقم (5) " استخدام الجامعة أساليب الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات بما يخص مجالس الأقسام " في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.92) وبدرجة استجابة مرتفعة، ثم الفقرة (1) " توفير أنظمة بيئية تقنية لمشاركة المعرفة " بمتوسط قدره (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.98) وبدرجة استجابة مرتفعة.

أما بالنسبة لأقل ٣ متوسطات في المقياس فكانت كما يلي: حصلت الفقرة رقم (18) " توفير كوادر بشرية مؤهلة لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة " على أقل متوسط قدره (3.33) وبانحراف معياري قدره (1.45) وبدرجة استجابة متوسطة، ثم الفقرة رقم (16) " تشكيل فريق لإدارة المعرفة على مستوى الجامعة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات " بمتوسط قدره (3.47) وبانحراف معياري قدره (1.28) وبدرجة استجابة مرتفعة، ثم الفقرة رقم (17) " وضع خطة استراتيجية على مستوى الجامعة لآلية خزن وتوليد المعرفة وبنائها ونشرها " بمتوسط قدره (3.60) وبانحراف معياري قدره (1.28) وبدرجة استجابة متوسطة.

وإن العمل على تحقيق هذه المقترحات والآليات يُعد إحدى الطرائق لتطبيق إدارة المعرفة بكفاءة، ومنح الجامعات الفرصة الكبيرة لامتلاك المعرفة التي تؤهلها لدخول المنافسة العالمية، وتحقيق التميز عن باقي المنظمات. تطبيق إدارة المعرفة مع كافة عملياتها في المؤسسات المعاصرة يُتيح لها أفقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدرتها في تحقيق التميز المؤسسي الذي تسعى له جميع المؤسسات التربوية والتعليمية وعلى رأسها الجامعات. وهذا ما تم توضيحه في دراسة (كمال الدين، وأبو زيد، 2017)، والذي شُخص من خلال دراستهما " واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من ناحية، ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من ناحية أخرى.

وبشكل عام نستطيع ان نؤكد ان مقترحات وآليات تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء مرتفعة؛ هذا يؤكد أن الوعي والإدراك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة فيما يخص جميع الطرق والوسائل التي تُحقق المنفعة والفائدة من إدارة المعرفة لا يزال قائماً، باعتبار أن القرارات هي الركن الأساسي في العملية الإدارية، تحتاج لدعم والتوجيه، وتحتاج لإدارة المعرفة، كي تكون هادفة ومُجدية، ومن الأهمية بمكان أن تكون قرارات رشيدة، تتحقق منها الفائدة، بعيداً عن الموضوعية والمركزية، تحتاج إلى فريق يقوم بإدارة المعرفة، مستخدماً الاستراتيجيات الحديثة، ومستعياً بالإدارة الإلكترونية، لذلك كانت جميع الاقتراحات والآليات تهدف إلى ترشيد القرارات ومنحها الفرصة الكاملة لأن تكون قابلة لتنفيذ أو التعديل أو الإلغاء في حال عدم جدواها. كما يؤكد حرص كافة الأعضاء، في تنفيذ القرارات في ضوء بيئة إيجابية وداعمة ومُعززة بالمعارف التي لا يقوم اتخاذ القرارات إلا بها.

- التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة-أُتيحت لنا عددٌ من التوصيات، التي من شأنها أن تساعد على دعم عملية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة شقراء في ضوء إدارة المعرفة، وهي:
 - في ضوء واقع إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية
 - الاستعانة بذوي الخبرة والمعرفة؛ باعتبارهم مخزن للمعرفة أثناء اتخاذ القرار.
 - منح الجامعة موظفيها فرصة مشاركة المعارف الضمنية للاستفادة منها في تنفيذ القرار.
 - تنمية المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام فيما يخص القرارات.
 - عقد جلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اتخاذ القرار.
 - وجود تواصل بين مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعة مما يُعزز من إدارة المعرفة.
 - تقييم نوعية المعارف المتوفرة لدى مجالس الأقسام بشكلٍ مستمر.
 - توفير إجراءات واضحة لاسترجاع المعرفة بما يخص قرارات مجالس الأقسام.
 - توفير نظام حوافز يكفل للموظفين حقوقهم ويدفعهم للعمل ويشجع على مشاركة المعرفة واتخاذ القرار.
- وتطبيق المقترحات التي جاءت في المراتب الأولى والتي تؤدي إلى تحسين اتخاذ القرارات بمجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة:
 - وضع نظام لحماية قاعدة البيانات بالجامعة من الاختراق حفاظاً على معلوماتها.
 - استخدام الجامعة أساليب الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات بما يخص مجالس الأقسام.
 - توفير أنظمة بيئية تقنية لمشاركة المعرفة.
 - توفير بُنية تحتية لاسترجاع المعرفة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
 - تعزيز الوعي بمفهوم المعرفة وتوليدها وبنائها بين منسوبيها.
 - تشجيع الرئيس الأكاديمي لأساليب العمل الجماعي لتوليد المعارف والأفكار الجديدة.
 - دعم بيئة العمل للتوجه نحو إدارة المعرفة.

– Recommendations:

In light of the reality of knowledge management in decision-making in the academic departments councils:

experienced and knowledgeable persons; As a storehouse of knowledge during decision making.

- The university gives its employees the opportunity to share tacit knowledge to benefit from it in implementing the decision.
- Develop the administrative skills of department heads with regard to decisions.
- Holding brainstorming sessions as a way to develop the decision-making process.
- The existence of communication between the councils of the academic departments at the university, which enhances knowledge management.
- Continuously assessing the quality of the knowledge available to the department boards.
- Providing clear procedures for retrieving knowledge regarding departmental council decisions.
- Providing an incentive system that guarantees employees their rights, motivates them to work and encourages knowledge sharing and decision-making.

And the application of the proposals that came in the first ranks and that lead to improving decision-making in the academic departments councils in the light of knowledge management:

- Establishing a system to protect the university's database from penetration in order to preserve its information.
- The university's use of electronic management methods in publishing and circulating information regarding departmental councils.
- Providing technical ecosystems for knowledge sharing.
- Providing an infrastructure to retrieve knowledge and benefit from it in making decisions.
- Enhancing awareness of the concept of knowledge, its generation and building among its employees.
- Encouraging the academic head of teamwork methods to generate new knowledge and ideas.
- Supporting the work environment to move towards knowledge management

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

١. أبو معمر، تهاني فيصل (٢٠١٧). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوث في قطاع غزة ، رسالة ماجستير جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. فلسطين
٢. آدم، أحمد محمد عثمان (٢٠١٨). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، (ط١)، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر
٣. الزريقات، خالد خلف (٢٠١١). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية ،رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة الأردن، دراسات العلوم الإدارية. الأردن
٤. العجرفي، فلاح خلف(٢٠١٧). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي .مجلة العلوم التربوية والإنسانية .السعودية
٥. البديري، على عبد الحسين سلمان. (٢٠١٧). إدارة المعرفة ودورها في تنمية المهارات الإدارية عند القادة التربويين في المؤسسات التربوية في العراق .حولية المنتدى للدراسات الإنسانية المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، ٢٩٤، ٣٤٧٢٩٢ -
٦. بن مدهش، عبدالله(٢٠٢٠). ثقافة اتخاذ القرارات. استرجعت بتاريخ ٢٠/٧/٢٠٢٠ من موقع جامعة شقراء على الرابط التالي: <http://newspaper.su.edu.sa/?p=10473>
٧. البيلاوي، حسن حسين، حسين، سلامة عبدالعظيم(٢٠٠٧). إدارة المعرفة في التعليم، (ط١)، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٨. التقفي، فهد حميد (٢٠١٩). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها.المجلة التربوية . السعودية
٩. جلول، بافكا، ويلحاج، فراحي. (٢٠٢٠). تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار .مجلة البشائر الاقتصادية: جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج٦، ١٤، ٥٩٢ - 611.
١٠. حجازي، هيثم (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: مدخل نظري، (ط١)، عمان ، الدار الأهلية .

١١. حلاق، ريماء علي (٢٠١٤). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة ، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة دمشق، كلية التربية، قسم التربية المقارنة. دمشق
١٢. الحنوشي، عباس غازي بندر، وطناش، سلامة يوسف. (٢٠١٥). هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان .
١٣. الخشروم، محمد مصطفى، موسى، نبيل محمد (٢٠٠٥). إدارة الأعمال :المبادئ والمهارات والوظائف، (٢)، الرياض، مكتبة الشقري.
١٤. رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (ط١)، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٥. الزعبي، رياض محمود حسن، السعود، راتب سلامة (٢٠٠٩). آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة: الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة (رسالة دكتوراة) غير منشورة جامعة عمان العربية، عمان .
١٦. سمحان، منى عبد الله صالح. (٢٠١٩). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود .المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية: المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مج ٢، ع ٣، ٤٥٩. 504-
١٧. شحاته، حسن؛ والنجار، زينب، (٢٠٠٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
١٨. الشيخ، بابكر مبارك عثمان (٢٠١٨). تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لعينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات السودانية. مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية. السودان.
١٩. الصقري، فهد عطية عياض. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع ٩١، ٥٠٣ - 528..
٢٠. عبده، أم الخير، ابراهيم، (٢٠٠٩م): "فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي"، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٢١. عبوي، زيد منير (٢٠١٠). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (ط١)، الأردن ،دار الشروق للنشر والتوزيع

٢٢. العتيبي، محمد (٢٠٠٤). أثر التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الأمنية ، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض
٢٣. علي، أسامة محمد سيد، الجمل، عباس حلمي (٢٠١٣). إدارة المعرفة، (ط١)، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .
٢٤. العنزي، سعد علي حمود (٢٠١٩). إدارة الأعمال :المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية ، (ط١)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٥. العياصرة، معن محمود (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .مجلة العلوم التربوية .السعودية
٢٦. غسان، عيسى؛ إبراهيم، العمري (٢٠٠٩). دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، جامعة عمان العربية، الأردن.
٢٧. الفقيه، عيسى محمد (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية. السعودية
٢٨. فلية، فاروق؛ الزكي، أحمد، (٢٠٠٤)، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية
٢٩. القاسم، محمد محمد (١٩٩٩). المدخل إلى مناهج البحث العلمي ، ط١، العراق ، دار النهضة العربية للتوزيع والنشر .
٣٠. القحطاني، ريم ثابت (٢٠٢٠). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات 2030. مجلة العلوم التربوية والنفسية. السعودية
٣١. القحطاني، سالم عيد سالم (١٤٣٥). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المنظمات ، (ط١)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية .
٣٢. قصيبات، سعاد هاشم (٢٠١٠). الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر ، (ط١)، ليبيا ، دار الكتب الوطنية .
٣٣. الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥). إدارة المعرفة ، (ط١)، بغداد ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية
٣٤. كمال الدين، هشام مصطفى، وأبو زيد، محمد محمود (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية .مجلة جرش :للعلوم والدراسات.
٣٥. كوليز، جون ؛أوبراين، نانسي (٢٠٠٨). قاموس دار العلم-غرينوود للمصطلحات التربوية، ترجمة حنان كسروان، دار العلم للملايين، لبنان.

٣٦. مانع، سبرينة، وبوزيدي، هدى. (٢٠١٨). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي: قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول. مجلة الباحث الإقتصادي: جامعة ٢٠ اوت ١٩٥٥ سكيكدة، مج ٦، ع ١٠، 270٢٤٩ -
٣٧. المجدد، إسرائ سالم، الشبو، سعاد مسلم (٢٠١٩). واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. جامعة القاهرة: العلوم التربوية. الكويت
٣٨. المطيري، نايف لافي. (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج ٤٥، ملحق، 78.٥٧ -
٣٩. المطيري، نايف لافي (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية. دراسات: العلوم التربوية
٤٠. ملوزم، مروة جمال (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء العاملين في شركة التأمين الوطنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات: دراسة تطبيقية. العراق
٤١. منير، الحمزة (٢٠١٩). إدارة المعرفة: توجه جديد لبناء الإنسان والتعليم النوعي. بحوث في التربية النوعية: جامعة القاهرة - كلية التربية النوعية، ع ٣٥، ١٠٦٣-١٠٩٢
٤٢. المنيف، إبراهيم عبدالله (١٤٢٩). تطوير المعرفة الإدارية في الوطن العربي، (ط١)، الرياض، المدير
٤٣. الميع، هويدا آدم، السيد، أماني عبدالله (٢٠١٨). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة تبوك، دراسة تحليلية (غير منشورة). جامعة تبوك. السعودية
٤٤. نوري، مظفر محمد. (٢٠١٣). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٣، ع ٢، 39.١٨ -
٤٥. الهوش، أبو بكر محمود (٢٠١٦). استراتيجيات إدارة المعرفة، (ط١)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
٤٦. وزارة التعليم، ٢٠١٥، نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ط٤، مجلس التعليم العالي والأمانة العامة، المملكة العربية السعودية.
٤٧. ياسين، سعد غالب (٢٠١١). نظم مساندة القرارات، (ط١)، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Aree ,Ali,(2015),The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation ,Journal of University of Zakho ,Vol 3,No 2.
2. Brown, Chris & George, Roberta & Smith, marina (2003),The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision–Making Process ,journal of career assessment, vol.11n4,379–392 .
3. Chen ming Yan,wang jin(2017):Factors affecting knowledge management success.
4. Claudette, Chin–loy & Mujtaba, Bahaudin,(2007),The influence of organizational culture on the success of the knowledge management practice with north America company ",International business Economies Research Journal,6(3):15–4 .
5. Kasim ,R.(2010),The Relationship of Knowledge Management Practices ,Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia ,International Journal of Human and Social Sciences,Vol.5,No.4,p.p.219–225.
6. Keely, E.(2004),Institutional Research/as the Catalyst for the Extent and effectiveness of knowledge management practices in Improving Planning and Decisions Making in Higher Education Organization. U.S.A