



كلية التربية



جامعة سوهاج

مجلة شباب الباحثين

دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض

The Role of Knowledge Management in the Decision-
Making Process of Intermediate Public Schools Female
Principals in the North of Riyadh

إعداد

أ/ نوره بنت خالد بن سليمان الشويعر.

درجة ماجستير التربية في الإدارة التربوية- إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية، قسم
الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

أ.د/ مها عثمان الزامل

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية-

جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

تاريخ استلام البحث : ١١ يناير ٢٠٢٤م - تاريخ قبول النشر: ٣٠ يناير ٢٠٢٤م

DOI: 10.21608/JYSE. 2022.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؛ فقامت الباحثة بالكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهن، والتوصل إلى مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي (المسحي) وأداتي الاستبانة لجمع المعلومات، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (145) معلمة و(28) مديرة من المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

١. أن المعلمات عيّنة الدراسة موافقات على واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؛ بمتوسط حسابي (٣.٧٥ من ٥.٠٠).

٢. أن المديرات عيّنة الدراسة موافقات على الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار؛ بمتوسط حسابي (٣.٩٣ من ٥.٠٠).

٣. أن أفراد عينة الدراسة (المديرات والمعلمات) موافقات على مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء مديرات المدارس (٤.٢٧ من ٥.٠٠)، كما بلغ المتوسط الحسابي لآراء المعلمات (٣.٧٩ من ٥.٠٠).

الكلمات المفتاحية: دور، المعرفة، إدارة المعرفة، عملية، اتخاذ القرار، مديرات

المدارس.

Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management in the decision- making process of intermediate public schools female principals in the north of Riyadh. So, the researcher revealing the reality of the application of knowledge management in the decision-making process of intermediate public schools female Principals in the north of Riyadh from the point of view of female teachers, identifying the difficulties facing the application of knowledge management among female principals of intermediate public schools in the north of Riyadh in the decision-making process from their perceptions, and assuming proposals for the application of knowledge management among intermediate public schools female principals in the north of Riyadh to develop the decision-making process from the point of view of school female principals and teachers. For achieving these objectives, the descriptive (Survey) approach and two Questionnaire tools were used to collect Data. The study sample consisted of (145) female teachers and (28) female principals from intermediate public schools in the north of Riyadh. The study reached a number of results, the most prominent of which are:

- 1. The female teachers of the study sample individuals agree with the reality of the application of knowledge management in the decision-making process of intermediate public schools female Principals in the north of Riyadh, with an arithmetic mean of (3.75 out of 5.00).**
- 2. The female principals of the study sample individuals agree with the difficulties facing the application of knowledge management among female principals of intermediate public schools in the north of Riyadh in the decision-making process, with an arithmetic mean of (3.93 out of 5.00).**
- 3. The members of the study sample (female principals and teachers) sample individuals agree with the proposals for the application of knowledge management among intermediate public schools female principals in the north of Riyadh to develop the decision-making process, The arithmetic mean of the school female principals' opinions was (4.27 out of 5.00), whereas the female teachers' opinions average was (3.79 out of 5.00).**

Keywords: Role, Knowledge, Knowledge Management, process, decision-making, School female principals

المقدمة :

تعد المعرفة والمعلومات العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ إن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابتكار والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات والاتصالات واتساع رقعة العلاقات بين المجتمعات الإنسانية المختلفة، وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث إنَّ المعلومات تمثل أساس العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المنظمات الإنسانية (حمود، ٢٠١٠).

حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر، كأطر ومداخل جديدة في دراسة العمل وفهمه، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات الجديدة والمتسارعة في مجال العمل، وإن الهدف من هذا المورد هو زيادة وتوسيع حصيلة المعرفة للمؤسسة وإدارتها ومروسيها وتنمية المعرفة والخبرة لديهم، بحيث تحقق مستويات تعلم تنعكس على مخرجاتهم في الإبداع والابتكار لحلول جديدة لمواجهة أي تحدٍ طارئ (نور الدين، ٢٠١٠).

وفي ضوء ذلك تؤثر إدارة المعرفة بأنشطتها المتعددة على عمليات اتخاذ القرار في كافة مراحلها سواءً في مرحلة تحديد المشكلة؛ أو تقييم البدائل؛ أو اختيار البديل المناسب؛ أو تطبيق البديل المختار، فهي تزود متخذي القرارات بالأدوات التي تساعدهم على اتخاذ القرار الأمثل وفقاً لآلية محددة ومناسبة، كما أن عملية تحسين القرارات وتنفيذها بأفضل صورة من الفوائد التي يمكن أن تحققها إدارة المعرفة، إضافة إلى تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى (مرغلاني والشمري، ٢٠١٨).

ومن زاوية أخرى، فإن التعليم في المملكة العربية السعودية ينال نصيباً وافراً من الدعم والاهتمام والرعاية على المستوى القيادي والحكومي، حيث تخصص الميزانيات الضخمة لتمويله وتطويره وتحسين مخرجاته ليوكب التحولات والتغيرات المتسارعة والحديثة في ظل التنافس العالمي بكافة المجالات (الجهني، ٢٠١٨).

ومن هذا المنطلق بُدلت الجهود لإجراء مراجعة وتقييم شاملين لجميع عناصر النظام التعليمي بالمملكة في ضوء التحولات الجديدة، واستشراف صورة المستقبل، والتي استهدفت التطوير الشامل للنظام التعليمي والارتقاء بنوعيته، وإحداث تغييرات جذرية في المفاهيم والعمليات والأساليب، وإعداد المديرات التربويات للارتقاء بمستوى المدارس (الحربي، ٢٠١١). حيث تعتبر مديرة المدرسة من أهم العناصر الفعالة لإحداث التطوير الذي تسعى إليه أنظمة التعليم، حيث أظهرت الدراسات وأفضل الممارسات التربوية في مختلف دول العالم أن المديرية في المدرسة هي بمثابة الجسر الذي يربط جميع عملياتها وجهودها التطويرية مع بعضها البعض، كما تربط المدرسة بالمجتمع المحيط، لتصنع نموذجاً مدرسياً فعالاً وموصلاً للنجاح (وكالة التخطيط والتطوير، ١٤٣١هـ).

وبناءً على ذلك؛ فإن إدارة المعرفة من قبل مديرات المدارس لها تأثير قوي على كفاءة وفعالية أداء العاملين، إذ إنها تعمل على تشجيع العاملين على التعلم المستمر وتبادل المعلومات فيما بينهم ودفعهم لاستخدام تلك المعارف في حل الإشكاليات التي تواجهها المدارس، كما تشجع العاملين للاستجابة لأي تغييرات وتطورات جذرية تحدث في تلك المدارس، وتجعلهم أكثر تقبلاً لتلك التغييرات، وذلك من خلال دعم التفكير وإبداء الرأي وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة، كما تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال تدعيم المعرفة لديهم وتنمية مهاراتهم وزيادة خبراتهم وتجدد معارفهم، علاوةً على توحيد الفهم وتعزيز روح التعاون والعمل المشترك القائم على العلاقات الإنسانية (الحري، ٢٠١٢)، مما ينعكس ذلك على زيادة إنتاجية المدرسة؛ وكفاءة وفعالية القرارات الإدارية القائمة على المعلومات التي توفرها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال بأقل وقت وجهد (الملكاوي، ٢٠٠٧).

ومن خلال ما سبق، يتضح أن كافة المؤسسات التعليمية تسعى في ظل التغييرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الراهنة إلى استخدام إدارة المعرفة بجميع عناصرها وعملياتها في دعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية بمختلف مجالاتها، مما يفترض على المدارس الحكومية المتوسطة بجميع عناصرها أن تواكب هذا المجتمع المعرفي في عصرنا اليوم، من خلال إعداد المديرات والمعلمات القادرات على اتخاذ القرارات، والتوصل إلى حل للمشكلات والعقبات، وتطوير الأفكار الجيدة وتطبيقها، بما يضمن تطوير العملية التعليمية

وتحسينها، وكذلك بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تلقى اهتماماً متزايداً من المهتمين والمختصين بالإدارات التربوية، لاسيما المدارس والمؤسسات التعليمية؛ نظراً لدورها في خلق المعرفة وتنظيمها وتوظيفها وإحداث التغيير المطلوب بطريقة مدروسة ومخططة في كافة المستويات التنظيمية.

فالمؤسسات التربوية ممثلة بالمدارس المتوسطة؛ وبما تمتلكه من بنية أساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية؛ وبما تسهم به في الخدمة المجتمعية، هي من أكثر المؤسسات ملاءمةً لتبني هذا المبدأ (حسين والرشيد، ٢٠١٩).

حيث يُعدّ جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات، والتي تحتوي على مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى حل المشكلات، فالنقص في المعلومات أو عدم توفرها أو عدم تحديثها بشكل مستمر يجعل المدير عاجزاً عن اتخاذ قرارات صائبة ومواكبة للمتغيرات.

وعليه فلا بد لمديرات المدارس من إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية في عملية اتخاذ القرار؛ وأن يتمتعن بصفات قيادية ومعارف إدارية وتربوية، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من تحسين العملية التعليمية في المدرسة وتطويرها، وفي حال عدم قدرة المديرات على إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها بأسلوب علمي وإداري ناجح؛ فإنه سيؤثر سلباً على عمليات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى عدم قيام المدرسة بدورها في توفير بيئة تعليمية ذات مناخ ملائم (السفياني، ٢٠١٢).

وقد أشار شحادة (٢٠٠٦)، كما ورد في حلاق، (٢٠١٤)، أنه من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة قيادة عملية اتخاذ القرار، حيث يجب على مديري المدارس إن أردوا النهوض بمدارسهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد المعرفة وتنظيمها ونشرها وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها، كما يجب عليهم إشراك المدرسين في اتخاذ القرارات والتخطيط التربوي وتبادل المعلومات والخبرات معهم ليتم توظيفها في خدمة المدرسة وبالتالي خدمة الفرد والمجتمع.

وبالرغم من أهمية إدارة المعرفة فقد واجهتها العديد من المعوقات بالمؤسسات التربوية، وهو ما أكدته دراسة (الشيخ، ٢٠١٨) التي أشارت على أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تواجه معوقات بدرجة مرتفعة.

وتشير دراسة الحضيبي (٢٠١٦) إلى أنه على الرغم من كثرة الأصوات التي تنادي بتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية إلا أن الواقع يشهد تأخرًا واضحًا في الاستعداد والتجهيز لممارسة إدارة المعرفة، ويبدو الأمر أكثر وضوحًا في المؤسسات الناشئة والتي تفتقد بالفعل للعديد من التجهيزات المادية والبنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

وتؤكد دراسة الزامل (٢٠١٧) إلى أن هناك ضعفًا واضحًا في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية؛ نظرًا لوجود العديد من المعوقات الثقافية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة داخل تلك المؤسسات على الوجه الأكمل مما يستدعي المزيد من الدراسات البحثية للكشف عن هذه المعوقات.

كما أشارت دراسة الصقري (٢٠١٧) إلى أن المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية لا تهتم كثيرًا بإدارة المعرفة، ولا تتبع استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، وأن هناك ضعف في دعم بيئة العمل التي توجه هذه المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود عقبات تعيق تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، وأكدت دراسة محسن والمضوي (٢٠٢٢) أن محاولات تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة تعترضها العديد من المعوقات التي تحول دون النهوض بالمؤسسات التربوية، واستثمار المعرفة الاستثمار الأمثل.

ورغم الجهود المبذولة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية إلا أنها أغفلت بشكل كبير تحسين مداخل القيادة المدرسية، فحاولت إصلاح البنية التحتية للمدرسة، ولكن لم يرافقها إصلاح للأسلوب الإداري الذي يقود المدرسة، مما يتطلب التوجه إلى أسلوب إداري جديد يعزز من جودة العملية التعليمية، وجودة مخرجاتها، ويتيح لقيادة المدرسة اتخاذ القرارات الملائمة بالسرعة المناسبة، بأسلوب ينقلنا من مركزية الوزارة في اتخاذ القرار إلى أن تصبح المدرسة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة لظروفها المحققة لأهدافها (النوح، ٢٠١٧).

وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، ومن أهمية مديرة المدرسة التي تلعب دوراً مهماً في نشر المعرفة ونشر ثقافة التعاون، ومن ضرورة مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجيا الحديثة وانتشار وسائل الاتصال، حيث فرضت الحياة العصرية أن يكون هناك نوعية من الأفراد يتسمون بالفكر الخلاق والمبدع والتكيف مع التكنولوجيا، وهذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مدرسة حديثة ومتطورة حتى يتم إعدادهم على أعلى مستوى لكي يؤدوا أدوارهم المتوقعة منهم في المجتمع.

وبناءً على ما سبق وجدت الباحثة مبررات للقيام بهذه الدراسة لتبحث في دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؟ ويتفرع منه عدد من الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢. ما الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣. ما دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٤. ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟

٥. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهن؟

٦. ما مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة التي تتناول دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض إلى تحقيق عدد من الأهداف على النحو التالي:

١. التعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف على الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. التعرف على دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٤. الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.
٥. تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهن.
٦. التوصل إلى مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها، من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وما إلى ذلك من عمليات، ودور إدارة المعرفة في تحسين ممارسة مديرات المدارس لعملية اتخاذ القرار، وقد تضمنت أهمية الدراسة جانبين كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- قد تفيد هذه الدراسة مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في اتخاذ القرار لديهن.
- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية بموضوع جديد يحظى باهتمام الباحثين والمختصين.
- تعد الدراسة الأولى التي تتناول دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض في ضوء إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تساعد هذه الدراسة مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في تحسين عملية اتخاذ القرار لديهن من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- قد تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتطبيق إدارة المعرفة.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة بحث جديدة لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول التطور العالمي لإدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرار.

مصطلحات الدراسة :

- إدارة المعرفة: هي " ذلك الجهد المنظم الواعي والموجّه من قِبل المؤسسة من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كل أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفرادها ووحداتها، وذلك بتوظيف مختلف الطرق والأدوات لاستخلاص المعرفة الكامنة أو الضمنية وإتاحتها" (زهران، ٢٠٢٠).
- وتعرف إدارة المعرفة إجرائياً على أنها: إطار مصمم لمساعدة المدارس الحكومية بهدف توليد المعرفة ومشاركتها ونشرها وتخزينها وتحديثها واستخدامها من خلال استثمار المهارات والخبرات لدى العاملين في المدرسة، من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- اتخاذ القرار: هي " قدرة الموظفين في المنظمة على اختيار البديل المناسب، وفي الوقت المناسب، مستخدمين جميع مصادر المعرفة المتاحة" (مرغلاني والشمري، ٢٠١٨).
- ويعرف اتخاذ القرار إجرائياً بأنه: عملية جمع البيانات ومعالجتها لاختيار مديرات المدارس البديل الأمثل من بين عدة بدائل، لحل إشكاليات محددة أو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.
- الحدود البشرية: المعلمات والمديرات في المدارس الحكومية المتوسطة.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث لعام (١٤٤٤هـ).
- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:**المحور الأول/ الإطار النظري لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية****والتربوية المعاصرة:****مفهوم إدارة المعرفة:**

متعددت مفاهيم إدارة المعرفة واختلفت باختلاف وجهات نظر وتخصصات الباحثين، وسأذكر بعض المفاهيم التي تناسب الدراسة:

إدارة المعرفة هي عملية تقوم المنظمة من خلالها بتوظيف المعرفة واستثمارها وكذلك المشاركة فيها من أجل ضمان فاعلية المنظمة (فني، ٢٠٢١).

وقد عرفت بأنها نظام هادف يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمؤسسة معينة، لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى المعرفة الضمنية ومنها الكفاءات؛ كما يعد نظاماً يركز على معطيات تتجسد في شكل رأس مال فكري ذي قيمة معينة، كما يولد المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة (محمد، ٢٠١٨).

كما عرفت بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، والتخطيط الإستراتيجي، وحل المشكلات، والتعلم (شرفاوي، ٢٠١٦).

وعرفت أيضاً بأنها الجهد المنظم والموجه من قبل قادة المؤسسة والمعتمد على استخدام التقنيات من أجل التجميع والتصنيف والتنظيم والتخزين لكل أنواع المعرفة المباشرة وغير المباشرة بنشاط المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة والنشر بين جميع العاملين، وبشكل يحقق المشاركة والتعاون فيما بين الأفراد ووحدات المؤسسة، ويرفع كفاءة اتخاذ القرارات في ضوء أهداف المؤسسة (الشربيني، ٢٠٠٧).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تطبيق إدارة المعرفة أصبح ضرورياً للمؤسسات التربوية في الوقت الراهن، وذلك لتطوير البيئة التعليمية وتحسينها، حيث تسهم في تحقيق جميع أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذلك تعتبر موضوعاً مهماً؛ نظراً للانفجار المعرفي والمعلوماتي والتطورات التقنية المتسارعة والتغييرات الحاصلة في البيئة.

فالمؤسسة التي تطبق المعرفة لأبد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها، وكذلك تحديد جوانب الضعف فيها، والعمل على استثمارها، ونقلها للاستفادة منها. ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل الباحثين في أنواع المعرفة، ويصنف التهامي (٢٠١٠) المعرفة إلى صنفين وهما:

١. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير المكتوبة، والمتمثلة في الخبرات والمهارات والأفكار والتصورات الذهنية المخزونة في داخل عقول الأفراد، والمستقرة في نفوسهم وتحتويها الذاكرة الإنسانية، كما تحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عن طريق آليات التفكير المختلفة، وتتألف المعرفة الضمنية من عدة عناصر وهي الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات، وكذلك إستراتيجيات التفكير، والحقائق والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، ووجهات النظر، والأشكال، والمفاهيم.
٢. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المكتوبة، والتي تحتويها المراجع والكتب والمدونات والتقارير، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أنه يوجد اختلاف ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فكلهما مكملٌ للآخر ومهمٌ للمؤسسات التربوية، إلا ان المعرفة الضمنية المخزنة في عقول العاملين ذوي المعرفة تحتاج إلى وسائل مناسبة لتحويلها إلى معرفة صريحة للاستفادة منها، لذلك على مديرات المدارس أن يُدرّن معرفتهنّ المخزنة في عقول العاملين لديهنّ لتحويل هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، عن طريق وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين لتحفيزهم على إظهار ما لديهم من خبرات وتجارب ومعارف، واستثمارها بشكل فعال داخل المدرسة.

أهمية إدارة المعرفة :

تنبع أهمية إدارة العرفة في كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من الموضوعات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، سواء بالنسبة للمؤسسة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة، وزيادة معدلات الابتكار والإبداع والتجديد، وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة (حلاق، ٢٠١٤).

وقد أشار بن شارف (٢٠١٧) أن أهمية إدارة المعرفة تتضح في مساهمتها بشكل مباشر في رفع مستوى أداء المؤسسات، وتحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك من خلال تحسين الإبداع داخل المؤسسة، وزيادة الإنتاجية وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وزيادة مستوى التعاون بين الأفراد بصورة أفضل، كما أنها تعد فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف، وتنسيق الأنشطة، والبرامج، ومنع ازدواجيتها، وتكرارها.

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية كما ذكرها الكبيسي (٢٠٠٥):

١. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتطويره.
٤. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتخزين المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
٥. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، وذلك عن طريق جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها سهلة ويمكن الوصول إليها.
٦. تعتبر أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
٧. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وذلك عن طريق توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
٨. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عن طريق التركيز على المحتوى.

وتؤكد الباحثة بناءً على ما سبق إن إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية، فهي تبسط الإجراءات الإدارية، كما تعمل على زيادة الإنتاجية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، باعتبارها عملية نظامية وتكاملية لبرامج وأنشطة المؤسسة، وذلك لتحقيق أهدافها، حيث تعمل على تعزيز فكرة الإبداع والابتكار عن طريق مبدأ تدفق الأفكار، واستثمارها بشكل فعال، فإدارة المعرفة تشجع القدرات الإبداعية لدى العاملين، وتسعى إلى تطويرها ونشرها وتداولها والمشاركة فيها للنهوض بالعملية التعليمية والارتقاء بمستواها.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها:

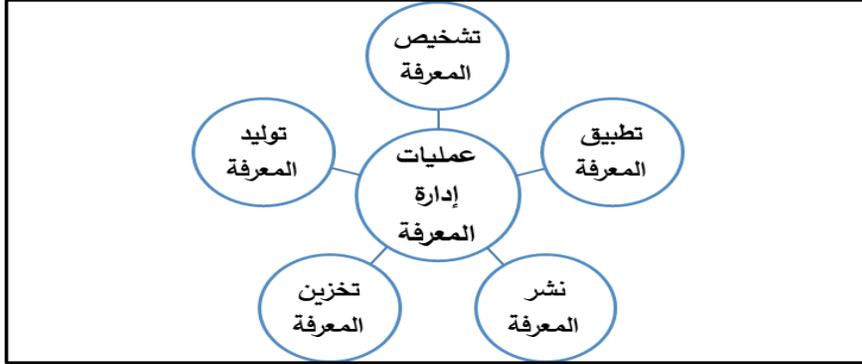
إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يحقق فوائد كثيرة، وذلك لأنها تتصل بجميع عناصر العملية التعليمية، فهي لا تترك أي نشاط أو برنامج أو عملية إلا وارتبطت بها.

وقد عرضت مجموعة من الدراسات المختلفة فوائد تطبيق إدارة المعرفة، وذلك على مستوى المؤسسات، حيث يمكن إجمال هذه الفوائد كما ذكرها القهوي (٢٠١٣) عن Myers (2004) و Wickham (2006) و Wiig (1994) كالاتي:

١. تحسين عملية اتخاذ القرارات.
 ٢. زيادة مستوى التعاون فيما بين العاملين بصورة أفضل.
 ٣. تحسين الإبداع داخل المؤسسة.
 ٤. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بشكل أفضل.
 ٥. زيادة مستوى إنتاجية المؤسسة وتطوير أدائها.
 ٦. زيادة وعي الأفراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى الخدمات وطبيعتها والمنتجات وحاجات المستفيدين، وسياسات المؤسسة وإجراءاتها.
- وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن المؤسسات التربوية إذا أرادت الوصول إلى هذه الفوائد فأنه ينبغي عليها الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال التطبيق المبني على أسس علمية صحيحة، فإدارة المعرفة تسهم في توظيف المعارف بشكل فعال، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات.

ولقد اختلف الباحثون في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها ومسمياتها؛ نظراً لاختلاف تخصصاتهم ووجهات نظرهم، حيث إن أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية

والأساسية، وهي تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة، وهي عمليات متسلسلة ومتراصة، حيث إن كل عملية تعتبر مكملة للأخرى، ويوضح الشكل التالي أهم عمليات إدارة المعرفة وكيفية ترابطها:



شكل (١) أهم عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من تصميم الباحثة.

١. تشخيص المعرفة: تعتبر هذه العملية من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم على ضوء هذا التشخيص وضع السياسات والبرامج للعمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص تعتبر أمراً حتمياً لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأفراد الحاملين لها، ومواقعهم، حيث تعد هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص (الكبيسي، ٢٠٠٥).

٢. توليد المعرفة: يتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة والمعززة لتوليد المعرفة الجديدة، والتي تسهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على المنافسة وتحقيق التميز، بالإضافة إلى جعل المؤسسة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، كما تجعلها تعمل وفق ممارسات إستراتيجية حديثة تدعم فتح خطوط إنتاج إضافية مبنية على دراسة علمية معرفية (القحطاني، ١٤٣٥هـ).

٣. تخزين المعرفة: وهي المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها، بطريقة تسهل عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه المرحلة تعد من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة، وذلك عن طريق الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق، سواء من خلال الملفات الورقية أو الإلكترونية، وتحديثها بصورة مستمرة، وجعلها ذات قيمة يمكن الاستفادة منها (شطبي، ٢٠١٤).

٤. نشر المعرفة: حيث تشمل كل عمليات النشر والتوزيع والمشاركة والتحرك، والنقل والتدقيق، وتستمد هذه العملية أهميتها من ضرورة ضمان وصول المعرفة للمستفيدين منها؛ وذلك لأن توافر المعرفة لا يعني استخدامها من قبل كل العاملين، أو الاستفادة منها في دعم أنشطة الابتكار والتطوير، إذ إن ذلك كله يتوقف على مدى وجود قنوات ووسائل لنشر المعرفة وتبادلها على المستويين الفردي والجماعي في المؤسسة، ويمكن للقائمين على إدارة المعرفة نشر المعرفة بين العاملين من خلال استخدام وسائل التنقية الحديثة لنقل المعلومات وتداولها مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني (التهامي، ٢٠١٠).

٥. تطبيق المعرفة: وهي تعني عملية الاستفادة من المعرفة بطريقة فاعلة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال استخدام المعرفة المتاحة، وإعادة استخدامها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي، للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير الخدمات (همشري، ٢٠١٣).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن عمليات إدارة المعرفة تعتبر فرصة كبيرة للمؤسسات التربوية لمواجهة التغيرات المتسارعة، واستثمار الموارد البشرية والتقنية بكفاءة وفاعلية، كما تساعد على تبني التحولات الجذرية، ونقل الأداء إلى مستويات عالية، و تطوير آليات العمل، وابتكار حلول غير تقليدية لمواجهة المشكلات، وذلك لأن المعرفة هي الموجود الجوهرى غير الملموس الذي يسهم في نجاح المؤسسات، فإذا طبقت عمليات إدارة المعرفة بشكل منظم أسهم ذلك في تطوير وتحسين عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس، لذلك يجب على المؤسسات التربوية تبني نظام إدارة المعرفة والتي تعتبر عملياتها هي المفتاح الذي يتحقق من خلالها الفائدة والاستثمار الأمثل.

المحور الثاني/ الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات

الإدارية والتربوية المعاصرة:

١. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي ردة فعل مدير المدرسة ومعاونيهم لظروف داخلية أو خارجية داخل مدرستهم عند مواجهتهم لقضية أو مشكلة ما، بعد تحليلها ودراستها من كل النواحي (زمرد وآخرون، ٢٠١٩).

ويعرفها الجديد (٢٠١٢) بأنها مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرار لا تخرج عن كونها مفاضلة واختياراً من بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة.

وعرفت أيضاً بأنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار بديل من البدائل المتاحة لحل مشكلة تواجه المؤسسة، أو لاتخاذ قرار يتعلق بالموظفين العاملين في المؤسسة، أو لفرض نظام معين لأداء العمل، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في التنظيم، وبشكل عام هو اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل الإداري، يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة والعاملين فيها (الهزيمة والسفياي، ٢٠٢٠).

كما عرفت بأنها "اختيار أحسن البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة أو المشكلات المطروحة على مستوى الأداء أو التنظيم" (كمال وعز الدين، ٢٠١٧).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تستند إلى عملية المفاضلة من بين مجموعة من البدائل، على أن تتم بصورة واعية ومدركة، ووفقاً لمجموعة من المعايير والأسس العلمية لاختيار البديل الأنسب والأفضل، باعتبارها وسيلة لتحقيق الأهداف التي تبتغيها المؤسسات التربوية.

٢. أهمية عملية اتخاذ القرار:

تتضح أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها أساس العمل الإداري، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة، وكذلك تحديد مستقبلها، حيث لا يمكن أداء أي وظيفة إدارية أو نشاط أو برنامج بالمؤسسة، ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك (ماهر، ٢٠٠٤).

كما أن عملية اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب شغلت وما زالت تشغل فكر وعمل جميع المديرين والعاملين بالمؤسسات، حيث تعد هذه العملية مهمة كونها تمثل عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى، وكونها ترتبط ارتباطاً واضحاً بالأهداف المؤسساتية التي يسعى المديرون إلى تحقيقها (حلاق، ٢٠١٤).

ويؤكد الخطيب و معايه (٢٠٠٩) أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع الوظائف الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء كان عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد الأنشطة أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وكذلك عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، وأيضاً الأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب، وكذلك خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما تتخذ المديرية وظيفتها القيادية فإنها تتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيتها أو تنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم أو تحفيزهم على الأداء الجيد أو عند حل مشكلاتهم، وأيضاً عندما تمارس الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، وكذلك التعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا فإن عملية اتخاذ القرار تجري في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

وتضيف الباحثة بناءً على ما سبق أن عملية اتخاذ القرار تعتبر حجر الأساس لأي مؤسسة، حيث تكمن أهميتها في كونها المحرك الأساسي لجهود ونشاط الموارد البشرية، وذلك لارتباطها بالأهداف والخطط والبرامج والأنشطة المختلفة في المؤسسة، وعليه يجب على مديرات المدارس تطوير مهاراتهم وقدراتهن في عملية اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية،

وكذلك العمل على متابعة تنفيذها وتقييمها بشكل مستمر، وذلك بما يخدم العملية التعليمية ويحقق تطلعاتها.

٣. عناصر عملية اتخاذ القرار:

حدد سلمان (٢٠١٢) عدة عناصر لعملية اتخاذ القرار، وهي ما يلي:

- السبب: وهو الدافع لاتخاذ القرار، وهو إما أن يكون مشكلة يتطلب حلها، أو وجود هدف معين يتطلب تحقيقه.

- الوسائل: وهي كل المستلزمات أو المتطلبات الواجب توفيرها لاتخاذ القرار، حيث يمكن تقسيم الوسائل إلى نوعين: النوع الأول الوسائل الحية، وتتمثل بالمستلزمات البشرية، وهذا العنصر يعتبر المحرك الأساسي للعناصر الأخرى، حيث يشمل على متخذ القرار، وأصحاب المصالح، والمستشارين والخبراء، والمساهمين، والمنفذين، وآخرين، والنوع الثاني الوسائل غير الحية، وتمثل كل المستلزمات الضرورية اللازمة التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار وما بعدها، وتشمل نوعين من المستلزمات هما، العناصر غير الحية (الملموسة): وهي المستلزمات المادية والتقنية كالحاسبات، ووسائط البرمجيات، المكائن، المعدات، الطابعات، الورق، والمستلزمات المالية وتشمل كل الأوراق المالية المختلفة بأشكالها وأنواعها، والعناصر غير الحية (غير الملموسة): وتشمل كل الشروط والإجراءات والعمليات والقواعد القانونية والتنظيمية، بالإضافة إلى الوسائل والمعايير اللازمة لاتخاذ القرار ومتابعته وتشمل على سبيل المثال الوسائل اللازمة لتحديد البدائل المحتملة في ضوء الإمكانيات المتوفرة حالياً أو مستقبلاً، والمعايير اللازمة لتقييم البدائل واختيار البديل الأمثل.

- النتيجة: وهي الأهداف أو النتائج التي تحققت جراء تنفيذ القرار.

- التغذية الراجعة: والتي تشمل كل إجراءات المتابعة والتقييم وتحديد الانحرافات المترتبة على الأداء التنظيمي من أجل تصحيحها وفقاً للخطة المرسومة.

ومن خلال ما سبق تؤكد الباحثة أن كل عنصر من عناصر عملية اتخاذ القرار يؤدي دوراً هاماً، لذلك ينبغي على المؤسسات التربوية عدم إهمال أي عنصر من هذه العناصر، خاصةً العنصر البشري، فهو الأساس الذي يحرك العناصر الأخرى، وذلك لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها واتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية.

٤. مراحل عملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمنطقية، وذلك على الرغم من اختلاف مسمياتها، إلا أنها لا يوجد اختلاف فيها من حيث الهدف، فالقرار الجيد هو الذي يتم اتخاذه على أسس علمية، وبأسلوب منظم في ضوء المعلومات والبيانات المتوافرة من أجل التوصل إلى البدائل المناسبة، وذكر الأشهب (٢٠١٥) مراحل عملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: ومن الأمور المهمة التي ينبغي للمديرة إدراكها وهي بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديدها لطبيعة الموقف الذي أسهم في خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لها، واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح البدائل المناسبة لحلها؛ يتطلب ذلك جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، فاتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المديرة في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المتنوعة، ومن ثم تحديد أفضل الطرق للحصول عليها، ومن ثم تقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً وتقران الحقائق والأرقام، وتخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: إن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذي القرار، واتجاهات المديرة، وقدرتها على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: وتتم عملية المفاضلة من بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب، وذلك وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية تستند إليها المديرة في عملية الاختيار، ومن أهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
 - اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها، وقيمتها، ونظمها، وإجراءاتها.
 - قبول أفراد المؤسسة لحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
 - درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والتعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
 - درجة السرعة المطلوبة في حل البديل، والموعد المحدد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
 - مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد.
 - القيم وكذلك أنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
 - المعلومات المتوافرة عن الظروف البيئية المحيطة.
 - كفاءة البديل وفاعليته، والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.
- المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: حيث يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب، وذلك لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه تقوم المديرية بتقويم هذه النتائج لترى درجة فاعليته ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، فعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديه القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد ذلك على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، بالإضافة إلى أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.



شكل (٢) توضيح لمراحل عملية اتخاذ القرار

المصدر: من تصميم الباحثة.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة مراحل هامة، فهي تعمل على الوصول إلى قرارات رشيدة تسهم في علاج المشكلات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التربوية، لذلك يجب على متخذي القرار تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وكذلك تحديد المشكلات وتشخيصها، من خلال الإلمام الجيد بأسبابها، وذلك لمواجهةها والتصدي لها، عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية، ودراسة البدائل دراسة وافية مقوماً لنتائج كل بديل، والعمل على تنفيذها بأفضل صورة ممكنة، ومن ثم تقييمها ومتابعتها، وفي ضوء تلك المراحل يمكن أن نطلق على القرارات التي يتم اتخاذها بأنها قرارات رشيدة.

المحور الثالث/ دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات المدرسية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

انتشرت موضوعات المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في العديد من مجالات الفكر الإداري المعاصر؛ كما اتجهت اهتمامات العلماء والباحثين إلى تطوير المفاهيم والحقائق العلمية حول إدارة المعرفة وعملياتها؛ نظراً لأهميتها كمورد إستراتيجي لا ينتهي، حيث يحتاج إلى التنظيم والاستفادة منه، وذلك بما يسهم في تحقيق التنمية والتحول الناجح للمجتمع المعرفي (القحطاني، ٢٠٢٢).

كما تعددت التحديات التي تواجهها المؤسسات في عالم تعد المنافسة صيغته الأساسية، ولعل تنامي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة المؤسسات، والتي تؤدي دوراً محورياً في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قراراتها، حيث يتطلب إصدار القرارات العملية والعقلانية مجموعة من المعارف والحقائق والمعلومات والبيانات المساهمة في حل المشكلات الإدارية بطريقة ذكية وموضوعية، لذلك كانت ولا زالت عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القادة أو المديرية، إذ تواجه المؤسسات في الوقت الراهن مواقف وحالات تتشابه فيها الأسباب مع النتائج مما يؤدي إلى اتجاه عملية اتخاذ القرار نحو المزيد من الغموض والتعقيد (زغمار، ٢٠١٧).

وبالتالي فإن للمعرفة ووجود إدارة لها داخل المؤسسة يؤثر بطريقة فعالة ويساعد كثيراً في تحسين نوعية القرارات المتخذة في مختلف المستويات الإدارية، ذلك أن نوعية القرار

ترتبط بنوعية وكمية البيانات التي تم الحصول عليها وقدرة المسؤولين على تحويلها إلى معلومات مفيدة، ومن ثم التعامل مع هذه المعلومات بحكمة لاشتقاق ما هو مهم للمواقف أو المشكلات المراد اتخاذ القرار بشأنها (العامري والغالبى، ٢٠٠٨).

وقد أشار Coakes & Clarke (2006) بأن إدارة المعرفة تدير جميع الأصول الملموسة وغير الملموسة بالمؤسسة، وذلك عن طريق الأنشطة والإجراءات والتفاعلات الاجتماعية ومجتمعات الممارسة؛ لاستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة كالخطيط واتخاذ القرارات، فهي تعمل على تنظيم الجهود لتوسيع المعارف المتاحة بالمؤسسة وتوظيفها في تحقيق أهدافها، وإضافة الميزة التنافسية لها، كما يرى Sinha (1990) بأن عمليات اتخاذ القرارات تتم بشكل أكثر جودة ودقة باستخدام إدارة المعرفة، فهي تزود متخذي القرارات بمجموعة من الأدوات والقدرات التي تمكنهم من توليد المعلومات والمعارف مستخدمين بذلك الحدس والخبرة والتنبؤ.

وتضيف الباحثة أن تبني نظام إدارة المعرفة واستثمار المعارف المتوافرة في أذهان مديرات المدارس من معلومات وخبرات وقدرات بشكل أمثل؛ والعمل على تطويرها وتحسينها يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وذلك على اعتبار أن المديرية هي المحرك الأساسي الذي يربط بين جميع عملياتها وجهودها مع بعضها البعض، حيث تحتاج مدارس العصر الحديث إلى مديرة تتمتع بمجموعة من المعارف الحديثة والمتطورة والمتجددة، وكذلك الإمكانيات العالية والقيم والمهارات والخبرات القوية، فضلاً عن القدرة على توجيه جميع العاملين حتى تتمكن من قيادة عملية اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب.

وتؤكد الباحثة من خلال ما سبق دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس، حيث انها تعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية، كما تعمل على تطور أداء العاملين عن طريق مشاركة آرائهم وتبادل خبراتهم لتوليد المعارف ونشرها ونقلها، مما يؤدي إلى الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار، فإدارة المعرفة إذا طبقت على أسس علمية سليمة في المدارس فإنها تساعد على تحسين وتطوير أداء المديرات في عملية اتخاذ القرار، وذلك لأن القرار المبني على المعرفة والمستند على اساس علمي يحقق نجاحه، حيث تعد المعلومات والمعارف والبيانات والحقائق من الأساليب الهامة التي تدعم عمليات اتخاذ القرار،

نظراً لأنها تساهم في تحديد المشكلات وفهمها، وبالتالي تساهم في حلها، مما يحقق في النهاية بلوغ رسالة المدرسة وأهدافها والارتقاء بها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة ودراسات تناولت اتخاذ القرار مبتدئة من الأقدم إلى الأحدث، وهي على النحو التالي:

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- دراسة (الشيخ، ٢٠١٨) بعنوان "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والكشف عن معوقات ممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه المدارس من وجهة نظر المدرء والمعلمين، والكشف عن مقترحات لممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه المدارس من وجهة نظر المدرء والمعلمين، وفحص مدى تأثير المتغيرات (الوظيفة، الخبرة، المؤهل، الدورات التدريبية) على إجابات عينة الدراسة، ووجهات نظرهم، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية المطبقة لنظام المقررات، ومن جميع المعلمين في تلك المدارس بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٦٧) مديراً و(٢٢٧٩) معلماً، وقد تكوّنت عينة الدراسة من مديري المدارس والبالغ عددهم (٦٧) مديراً، و(٣٤٢) معلماً، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: حصول محور درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة على متوسط عام (٣.٥١)، أما العمليات فحصلت عملية تطبيق المعرفة على متوسط (٣.٦٧) بالمرتبة الأولى، يليها التشارك بالمعرفة بمتوسط (٣.٥٦)، يليهما تنظيم المعرفة بمتوسط (٣.٤٨)، ثم إدامة المعرفة بمتوسط (٣.٤٥)، وفي الأخير توليد المعرفة بمتوسط (٣.٣٧)، وجميعها بدرجة "عالية"، كما حصلت معوقات ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض على متوسط (٣.٥٥) بدرجة "عالية"، وحصلت المقترحات التي تساهم في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس المستهدفة على متوسط (٣.٩٣) بدرجة "عالية"، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($a = 0.01$) بين

متوسطات إجابات فئات العينة حول كل من درجة الممارسة والمعوقات والمقترحات تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

- دراسة (حسين والرشيدي، ٢٠١٩) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة تبوك، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين التابعين لإدارة تعليم منطقة تبوك، والبالغ عددهم (٥٤٥) قائداً تربوياً؛ وبلغت عينة الدراسة (٢٧٨) قائداً تربوياً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أنّ واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي، أمّا على مستوى المجالات فقد أظهرت النتائج وجود فروق في متطلبات الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح فئة المشرفين التربويين، ووجود فروق في متطلبات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح أصحاب الخبرة الأطول.

- دراسة (البربري وآخرون، ٢٠١٩) بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدخل إدارة المعرفة وطبيعة الأداء الإداري المدرسي في الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على واقع أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت من خلال استجابات عينة البحث على الأداة البحثية المستخدمة، والتوصل إلى إجراءات مقترحة قد تسهم في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بالكويت، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس والمساعدات والمساعدات والمعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٩٩) من مديري ومديرات المدارس والمساعدات والمساعدات والمعلمين، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، وأن إدراك العاملين بتلك المرحلة التعليمية غير قادرين على استيعاب العلاقة بين طبيعة إدارة المعرفة وارتباطها بتطوير الأداء الإداري

بالمدرسة الثانوية، وأن مفاهيم إدارة المعرفة غير واضحة لدى غالبية أفراد العينة بكلتا المنطقتين (الكويت العاصمة والفروانية)، بالإضافة إلى عدم إدراك المعلمين العاملين بتلك المؤسسات التعليمية لأهداف إدارة المعرفة، ويرجع ذلك إلى عدم توفير التدريبات اللازمة لتدريب العاملين على ثقافة وعمليات إدارة المعرفة.

- دراسة (IDHALAMA & Nwachukwu, 2020) بعنوان "تطبيق وفوائد إدارة المعرفة من قبل المعلمين في نيجيريا". حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة في المدارس الثانوية في نيجيريا، وفوائد تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين، والعوامل التي تمنع تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين في نيجيريا، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من ٢٨٣ معلماً، وقد تكوّنت عينة الدراسة من ٢٨٣ معلماً (عينة تعداد) و ٢٤٤ نسخة مرتجعة صالحة للتحليل، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة في المدارس الثانوية في نيجيريا مرتفع، ووافق المعلمون على جميع المزايا المدرجة في الاستبيان، وحددت الدراسة العوامل التالية التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين في المدارس الثانوية: الاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة، وعدم وجود ميزانية لمشروع إدارة المعرفة، وأخيراً لا يختلف مستوى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة في المدارس الثانوية بشكل كبير بناءً على خبرتهم في العمل، وخلصت الدراسة إلى أن الإدخال المتعمد لإدارة المعرفة في جميع فئات المدارس أمر مهم للغاية.

الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار:

- دراسة (الحقباتي والقحطاني، ٢٠١٧) بعنوان "درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام". حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام وتشمل أبعاد (التوازن، العدل، الاستقامة)، وبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في

محافظة الخرج وعدددهم (٥٠٥)، وتكوّنت عينة الدّراسة من (٣٣٥) معلماً، حيث تمثل نسبة (٦٦٪) من مجتمع الدّراسة، وطبقت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدّراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج لوظيفة اتخاذ القرار بشكل عام من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام (عالية) بمتوسط (٣,٨٧)، وتم ترتيب الأبعاد حسب المتوسط كما يلي: العدل، التوازن، أخيراً بعد الاستقامة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- دراسة (الزبيدي، ٢٠١٨) بعنوان "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة". حيث هدفت الدّراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار الإداري لدى قادة المدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة، والكشف عن علاقة أنماط الاتصال لدى قادة مدارس التعليم العام في إدارة تعليم مكة المكرمة باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر عينة البحث، والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائدة واتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (المؤهل الدراسي، الخبرة العلمية)، وقد تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع قادة مدارس التعليم العام في مدينة (مكة المكرمة) والبالغ عددهم (١٥٠) قائداً، وتكوّنت عينة الدّراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بنسبة (٢٠٪) من مجتمع الدّراسة، وطبقت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدّراسة إلى عدد من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائد واتخاذ القرار، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائد واتخاذ القرار تعزى للمؤهل العلمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط الاتصال السائد واتخاذ القرار تعزى للخبرة العلمية، ووجود أنظمة وتعليمات متبعة في عملية اتخاذ القرار لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة.

- دراسة (زمرد وآخرون، ٢٠١٩) بعنوان "واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة

اللاذقية". حيث هدفت الدِّراسة إلى معرفة واقع تطبيق عملية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم من وجهة نظرهم، وقياس دافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم للعمل الإداري من وجهة نظرهم، والتأكد من وجود علاقة ارتباط بين تطبيق عملية اتخاذ القرار والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم، وتقديم مقترحات لتوجيه انتباه مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم بأهمية ممارسة الأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرارات، وقد تكوّن مجتمع الدِّراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة اللاذقية ومعاونيهم البالغ عددهم (٢٣٩) مديراً ومعاون مديراً، وتكوّنت عينة الدِّراسة من (٧٨) مديراً ومعاون مديراً، وطبقت الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج منها: أن عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية تُطبق بشكل علمي ومناسب، وأن دافعية مديري المدارس ومعاونيهم للعمل كانت متوسطة، ووجود علاقة ارتباط جيدة بين تطبيق عملية اتخاذ القرار ودافعية مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم نحو العمل.

- دراسة (Mailool et al., 2020) بعنوان "آثار اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية بناءً على تصورات المعلم". حيث هدفت الدِّراسة إلى تحليل آثار اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي على أداء المعلم في المدرسة الثانوية المهنية، وقد تكوّن مجتمع الدِّراسة من (٢٦٨) معلماً من ١٦ مدرسة مهنية في شمال مينهاسا ريجنسي، وتكوّنت عينة الدِّراسة من (١٦٠) معلماً في مدرسة مهنية في شمال مينهاسا ريجنسي باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، وطبقت الدِّراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج منها: أن اتخاذ المدير للقرار والالتزام التنظيمي والمناخ المدرسي كان له أثر إيجابي وهام على أداء معلمي المدارس المهنية جزئياً وعلى حدٍ سواء، كما يمكن أن تكون نتائج هذا الدِّراسة مرجعاً مهماً للمسؤولين التربويين على مستوى المدرسة الثانوية المهنية لتصميم إستراتيجيات وسياسات المدرسة التي يمكن أن تشجع أداء المعلم المتزايد لتحقيق إنتاجية مدرسية أفضل.



التعليق على الدراسات السابقة:

- المنهج المتبع بالدراسة: اتفقت الدراسة الحالية التي طبقت المنهج الوصفي المسحي مع دراسة كل من: (الشيخ، ٢٠١٨)، و(حسين والرشيدي، ٢٠١٩)، و(البربري وآخرون، ٢٠١٩)، و(IDHALAMA & Nwachukwu, 2020)، و(الحقباتي والقحطاني، ٢٠١٧)، و(الزبيدي، ٢٠١٨)، و(زمرد وآخرون، ٢٠١٩)، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (Mailool et al., 2020) التي طبقت المنهج الكمي.
 - مجتمع الدراسة وعينته: اتفق مجتمع وعينة الدراسة الحالية والتي تتكون من معلمات ومديرات المدارس مع جميع الدراسات السابقة كدراسة: (الشيخ، ٢٠١٨)، و(الزبيدي، ٢٠١٨)، و(حسين والرشيدي، ٢٠١٩)، و(IDHALAMA & Nwachukwu, 2020)، و(البربري وآخرون، ٢٠١٩)، و(الحقباتي والقحطاني، ٢٠١٧)، و (et al., 2020)، و(Mailool 2020)، و(زمرد وآخرون، ٢٠١٩).
 - أداة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع جميع الدراسات السابقة كدراسة: (الشيخ، ٢٠١٨)، و(حسين والرشيدي، ٢٠١٩)، و(البربري وآخرون، ٢٠١٩)، و(الزبيدي، ٢٠١٨)، و(IDHALAMA & Nwachukwu, 2020)، و(الحقباتي والقحطاني، ٢٠١٧)، و (Mailool et al., 2020)، و(زمرد وآخرون، ٢٠١٩).
 - مكان التطبيق: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في مكان التطبيق، حيث طبقت الدراسة الحالية في المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، في حين تنوعت أماكن التطبيق في باقي الدراسات، ما بين مدارس في مراحل مختلفة وجامعات ومؤسسات وإدارات في مناطق ودول أخرى.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فوائد عديدة يمكن حصرها فيما يلي:
- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.
 - التعرف على المنهج المستخدم في كل دراسة بما يثري الدراسة الحالية ويفيدها.
 - استفادت الباحثة من المراجع العلمية والمصادر المذكورة في الدراسات السابقة.
 - الاستفادة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وكيفية معالجة البيانات الإحصائية وتحليلها.

- معرفة ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، والاطلاع على التوصيات والمقترحات التي وصى بها الباحثون.

ما تميزت به هذه الدراسة:

تتميز هذه الدراسة أنها تتضمن شقين يشكلان محور اهتمام لكثير من الباحثين؛ وهما: إدارة المعرفة؛ واتخاذ القرار، حيث لا يزال الموضوعان يحظيان باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث والاتجاهات الحديثة، حيث أصبح نجاح القائد مرهوناً بفهم وممارسة المفاهيم والإستراتيجيات الحديثة لإدارة المعرفة وكيفية تطبيقها.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي)، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها من خلال جمع المعلومات والبيانات باستخدام أدوات القياس المناسبة (إبراهيم، ٢٠١٦)، للوصول إلى نتائج ومقترحات وتوصيات لمعرفة دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من المعلمات والمديرات في المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض البالغ عددهن (٧٤٣) معلمة و(٣٠) مديرة (إحصائية وزارة التعليم، ١٤٤٤هـ).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من معلمات ومديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض والبالغ عددهن (١٤٥) معلمة و(٢٨) مديرة، خلال فترة إجراء الدراسة من العام (١٤٤٤هـ).

خصائص أفراد الدراسة:

أولاً - نتائج التحليل الوصفي للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة من المديرات: حرصت الباحثة على تنوع أفراد عينة الدراسة، بحيث شملت الدراسة عينة من مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، حيث تم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بناء على القسم الأول في الاستبانة، والأسئلة الخاصة بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تتمثل في (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية (حساب التكرارات-النسب المئوية) لتحديد خصائص أفراد عينة الدراسة كما هو موضح فيما يلي:

١ - توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "المؤهل العلمي":

جدول (١)

توزيع المديرات عينة الدراسة وفق متغير "المؤهل العلمي"

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
١٤,٣%	٤	دراسات عليا
٧٨,٦%	٢٢	بكالوريوس
٣,٦%	١	دبلوم
٣,٦%	١	أخرى
١٠٠%	٢٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٢٢) من المديرات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٧٨.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي بكالوريوس، وهنّ الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٤) منهنّ يمثلن ما نسبته ١٤.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي دراسات عليا، بينما (١) منهنّ يمثلن ما نسبته ٣.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي دبلوم، وأيضاً (١) منهنّ يمثلن ما نسبته ٣.٦% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي أخرى، وهنّ الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

٢ - توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "سنوات الخدمة":

جدول (٢)

توزيع المديرات عينة الدراسة وفق متغير "سنوات الخدمة"

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
١٤,٣%	٤	أقل من (٥) سنوات
١٧,٨%	٥	من (٥ إلى ١٠) سنوات
٧١,٤%	١٩	أكثر من (١٠) سنوات
١٠٠%	٢٨	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (١٩) من المديرات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٧١.٤% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن أكثر من (١٠) سنوات، وهنّ الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٥) منهنّ يمثلن ما نسبته ١٧.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن من (٥ إلى ١٠) سنوات، بينما (٤) منهنّ يمثلن ما نسبته ١٤.٣% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقل من (٥) سنوات، وهنّ الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة من المعلمات:

حرصت الباحثة على تنوع أفراد عينة الدراسة، بحيث شملت الدراسة عينة من معلمات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، حيث تم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بناء على القسم الأول في الاستبانة، والأسئلة الخاصة بالمتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تتمثل في (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية (حساب التكرارات-النسب المئوية) لتحديد خصائص أفراد عينة الدراسة كما هو موضح فيما يلي:

١- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "المؤهل العلمي":

جدول (٣)

توزيع المعلمات عينة الدراسة وفق متغير "المؤهل العلمي"

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٩%	١٣	دراسات عليا
٧١%	١٠٣	بكالوريوس
١٤,٥%	٢١	دبلوم
٥,٥%	٨	أخرى
١٠٠%	١٤٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (١٠٣) من المعلمات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٧١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي بكالوريوس، وهنّ الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٢١) منهنّ يمثلن ما نسبته ١٤,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي دبلوم، بينما (١٣) منهنّ يمثلن ما نسبته ٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي دراسات عليا، في حين (٨) منهنّ يمثلن ما نسبته ٥,٥% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلن العلمي أخرى، وهنّ الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير "سنوات الخدمة":

جدول (٤)

توزيع المعلمات عينة الدراسة وفق متغير "سنوات الخدمة"

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
٥,٥%	٨	أقل من (٥) سنوات
٨,٣%	١٢	من (٥) إلى (١٠) سنوات
٨٦,٢%	١٢٥	أكثر من (١٠) سنوات
١٠٠%	١٤٥	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٤) أن (١٢٥) من المعلمات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٨٦.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن أكثر من (١٠) سنوات، وهنّ الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (١٢) منهنّ يمثلن ما نسبته ٨.٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن من (٥ إلى ١٠) سنوات، بينما (٨) منهنّ يمثلن ما نسبته ٥.٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقل من (٥) سنوات، وهنّ الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

بالرجوع للدراسات ذات العلاقة صممت الباحثة أداتي الاستبانة لجمع المعلومات؛ وذلك لمناسبتها للمنهج المتبع في الدراسة؛ والأكثر ملاءمةً لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، الأولى تم توجيهها للمعلمات، والثانية تم توجيهها للمديرات، حيث تكونت استبانة المعلمات من قسمين، القسم الأول: البيانات الأولية للمعلمات والمتمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) والقسم الثاني: تضمن محورين، الأول: (واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض)، والثاني: (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار)، وتكونت استبانة المديرات من قسمين، القسم الأول: البيانات الأولية للمديرات والمتمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) والقسم الثاني: تضمن محورين، الأول: (الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار)، والثاني: (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار). واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تبنت الباحثة في إعداد محاور أداتي الاستبانة بالشكل المغلق والذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

إجراءات صدق وثبات أداتي الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

قامت الباحثة من أجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض أداتي الدراسة وهي (الاستبانة) في صورتها الأولية على المشرفة، وذلك لإبداء رأيها في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها للمحور، ومدى دقة صياغة عباراتها، ودرجة ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد إجراء التعديلات التي أوصت بها من حذف وتعديل في صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع أسئلة الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي اعتمدها المشرفة، ومن ثم صُممت أداتي الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة (استبانة المديرات):

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (١٥) من مجتمع الدراسة؛ وذلك بقصد التعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك لمعرفة وضوح العبارات ودقتها لقياس ما صُممت لأجله، وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار.

جدول (٥)

معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور ن = (١٥)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٤٢٥**	٧	٠,٦٧٢**
٢	٠,٥٢٩**	٨	٠,٧١٦**
٣	٠,٧٩٣**	٩	٠,٦٧٦**
٤	٠,٦٢٥**	١٠	٠,٧٥٩**
٥	٠,٦١٩**	١١	٠,٦٠٦**
٦	٠,٨٢٣**	١٢	٠,٥٤٠**

(**) دالة إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت ما بين (٠.٤٢٥ ، ٠.٨٢٣)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الأول وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على المحور الأول (الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار) في الدراسة الحالية.

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات

المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.

جدول (٦)

معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور ن = (١٥)

المحور الثاني: مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠.٥٤٦**	٧	٠.٨٣٨**
٢	٠.٤٥٥**	٨	٠.٩٤٠**
٣	٠.٧٨١**	٩	٠.٨٤٦**
٤	٠.٧٧٥**	١٠	٠.٨٨٢**
٥	٠.٦٩٧**	١١	٠.٨٤٨**
٦	٠.٨١٦**	١٢	٠.٨٤٩**

(**) دالة إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٦) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت ما بين (٠.٤٥٥ ، ٠.٩٤٠)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس

الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الثاني وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على المحور الثاني (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار) في الدراسة الحالية.

- كذلك قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧)

قيم معاملات الارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ن = (١٥)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار.	٠.٧٠٩**
٢	مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.	٠.٧٩١**

(**) دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٧) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت ما بين (٠,٧٠٩ ، ٠,٧٩١)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، مما يعني ذلك أن كل محور من محاور هذه الاستبانة يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ لذلك يمكن الاعتماد عليها.

ب- ثبات أداة الدراسة (استبانة المديرات):

استخدمت الباحثة معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدِّراسة (استبانة المديرات)، ولقياس مدى دقة نتائج الدِّراسة.

الجدول (٨)

معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار.	١٢	٠,٨٧٢
٢	مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.	١٢	٠,٩٣٧
	الإجمالي	٢٤	٠,٨٨٩

يتبين من الجدول رقم (٨) ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (٠,٨٧٢ ، ٠,٩٣٧)، كما أظهرت الاستبانة معاملًا عاليًا من الثبات للمحاور كلها بلغ (٠,٨٨٩)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية، وأن أداة الدِّراسة الخاصة بالمديرات تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ لذلك يمكن الاعتماد على النتائج.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدِّراسة (استبانة المعلمات):

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) من مجتمع الدِّراسة؛ وذلك بقصد التعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة الدِّراسة (الاستبانة) بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك لمعرفة وضوح العبارات ودقتها لقياس ما صُممت لأجله، وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ

القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.

جدول (٩)

معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور ن = (٣٠)

المحور الأول: واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٨٠١**	٦	٠,٨٥٢**
٢	٠,٨٠٤**	٧	٠,٨٤٤**
٣	٠,٨١٧**	٨	٠,٨٦٠**
٤	٠,٧٩٧**	٩	٠,٨١٢**
٥	٠,٨٧٨**		

(**) دالة إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٩) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت ما بين (٠.٧٩٧ ، ٠.٨٧٨)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الأول وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على المحور الأول (واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض) في الدراسة الحالية.

-صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات

المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.

جدول (١٠)

معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور ن = (٣٠)

المحور الثاني: مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٨٣٣**	٧	٠.٨٣٣**	١
٠.٨٧٩**	٨	٠.٨٢٨**	٢
٠.٨٦٩**	٩	٠.٨٥٢**	٣
٠.٨٨٦**	١٠	٠.٧٧٩**	٤
٠.٨٠٩**	١١	٠.٧٠٣**	٥
٠.٨٦٣**	١٢	٠.٨٠٤**	٦

(**) دالة إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من الجدول أعلاه رقم (١٠) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وقد تراوحت ما بين (٠.٧٠٣، ٠.٨٨٦)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للمحور، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور، مما يعني وجود مصداقية لبناء المحور الثاني وأن كل عبارة من عبارات هذا المحور تعتبر صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه وتحقق الهدف من الدراسة، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على المحور الثاني (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار) في الدراسة الحالية.

- كذلك قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور

الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١)

قيم معاملات الارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية ن = (٣٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.	٠,٨٩١**
٢	مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.	٠,٨٩٣**

(**) دالة إحصائياً عند (٠,٠١)

يتبين من الجدول أعلاه رقم (١١) أن جميع معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وقد تراوحت ما بين (٠,٨٩٣ ، ٠,٨٩١)؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، مما يعني ذلك أن كل محور من محاور هذه الاستبانة يعتبر صادق لما وضع لقياسه.

ويتضح من الجداول السابقة أن جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ لذلك يمكن الاعتماد عليها.

ب- ثبات أداة الدراسة (استبانة المعلمة):

استخدمت الباحثة معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (استبانة المعلمة)، ولقياس مدى دقة نتائج الدراسة.

الجدول (١٢)

معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.	٩	٠,٩٤٢
٢	مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.	١٢	٠,٩٥٨
	الإجمالي	٢١	٠,٩٥٩

يتبين من الجدول رقم (١٢) ارتفاع قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور

الاستبانة، حيث تراوحت ما بين (٠.٩٤٢ ، ٠.٩٥٨)، كما أظهرت الاستبانة معاملاً عالياً من الثبات للمحاور كلها بلغ (٠.٩٥٩)، وهي نسبة مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية، وأن أداة الدراسة الخاصة بالمعلمات تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ لذلك يمكن الاعتماد على النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها؛ وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package For Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث تم منح الإجابة على (موافق بشدة) خمسة درجات، والإجابة على (موافق) أربعة درجات، والإجابة على (موافق إلى حد ما) ثلاثة درجات، بينما تم منح الإجابة على (غير موافق) درجتان، والإجابة على (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الاستبانة، حيث تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وقد استخدمت الباحثة مقياس (ليكرت) الخماسي، وتم الاعتماد عليه في تقييم عبارات الاستبانة؛ بناءً على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، في حال تساوي عبارتين في قيمة المتوسط الحسابي، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (١٣)

تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	١-٨٠	١٨١-٢٦٠	٢٦١-٣٤٠	٣٤١-٤٢٠	٤٢١-٥٠٠
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت من خلال أداتي الدراسة في الجانب الميداني، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة

الدِّراسة حول الأسئلة المطروحة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد تمّ استخدام أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

- ١- معامل الارتباط (بيرسون person)؛ للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الاستبانة، ولقياس صدق عبارات محاورها.
- ٢- معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ لقياس ثبات إجابات عينة الدِّراسة؛ حتى يمكننا تحليل محاور الاستبانة وقبول نتائجها.
- ٣- التوزيع التكراري: وهو عبارة عن جداول، تلخص البيانات الأولية لعينة الدِّراسة، ويحدد على ضوئها التكرار والنسبة لكل فئة، كذلك استخدم لمعرفة تكرار كل عبارة في الاستبانة.
- ٤- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدِّراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدِّراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٥- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدِّراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدِّراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويُلاحظ أنّ الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدِّراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدِّراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

مناقشة وتفسير نتائج أسئلة الدراسة :

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الميداني الأول والذي ينص على: "ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات؟"

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وذلك على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (١٤):

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات" ن = (١٤٥)

م	العبارات	الآراء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة بدرجة	الترتيب
		٢	٨	٢٩	٥٨	٤٨				
٩	تعمل مديرة المدرسة على تنظيم البيانات والمعلومات وتخزينها للرجوع إليها عند الحاجة.	٢	٨	٢٩	٥٨	٤٨	٣,٩٧	٠,٩٣٨	موافق	١
		٪١,٤	٪٥,٥	٪٢٠	٪٤٠	٪٣٣,١				
٢	تستفيد مديرة المدرسة من المعرفة الضمنية (الخبرات الشخصية - الأفكار - القيم) لدى العاملين لديها في اتخاذ القرارات.	١	٦	٣٩	٥٠	٤٩	٣,٩٦	٠,٩١٦	موافق	٢
		٪٠,٧	٪٤,١	٪٢٦,٩	٪٣٤,٥	٪٣٣,٨				
١	تعمل مديرة المدرسة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار لاتخاذ القرارات الصحيحة.	٣	٥	٤٠	٥٤	٤٣	٣,٨٨	٠,٩٤٣	موافق	٣
		٪٢,١	٪٣,٤	٪٢٧,٦	٪٣٧,٢	٪٢٩,٧				
٣	تطبق المديرة استراتيجيات توليد المعرفة من اجل	٢	٨	٤٣	٥٦	٣٦	٣,٨٠	٠,٩٢٤	موافق	٤
		٪١,٤	٪٥,٥	٪٢٩,٧	٪٣٨,٦	٪٢٤,٨				

									القرارات الرشيدة.
٥	موافق	١,٠١	٣,٧٢	٢	١٥	٤٣	٤٦	٣٩	توفر المديرية مناخ تقني لدعم عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.
				%١,٤	%١٠,٣	%٢٩,٧	%٣١,٧	%٢٦,٩	
٨	موافق	١,٠٢	٣,٧١	٣	١٣	٤٤	٤٧	٣٨	تقوم مديرة المدرسة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة.
				%٢,١	%٩	%٣٠,٣	%٣٢,٤	%٢٦,٢	
٦	موافق	١,٠٩	٣,٦٣	٤	١٨	٤٤	٤٠	٣٩	توفر مديرة المدرسة قاعدة معلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
				%٢,٨	%١٢,٤	%٣٠,٣	%٢٧,٦	%٢٦,٩	
٧	موافق	١,١١	٣,٦٠	٦	١٥	٤٩	٣٦	٣٩	تتعاون المديرية مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار.
				%٤,١	%١٠,٣	%٣٣,٨	%٢٤,٨	%٢٦,٩	
٤	موافق	١,١٣	٣,٤٦	٦	٢٥	٤١	٤١	٣٢	تتخذ مديرة المدرسة القرارات بطريقة تشاركية.
				%٤,١	%١٧,٢	%٢٨,٣	%٢٨,٣	%٢٢,١	
	موافق	٠,٨٣٩	٣,٧٥	المتوسط الحسابي العام					

* المتوسط الحسابي العام من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١٤) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؛ وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٥ من ٥.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، وهذا يؤكد مدى إدراك المعلمات لأهمية واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض.

وتفسر الباحثة سبب ارتفاع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات إلى كونها مدخلاً من مداخل الإدارة الحديثة التي تتبناها إدارات المدارس الحكومية المتوسطة لما لها من أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية؛ حيث أنها تسهم في رفع مستوى أداء المؤسسات

وتحقيق الأهداف المرجوة، وتوفير الفرص للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، مما يساعد ويشجع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، بالإضافة إلى توظيف المعارف بشكل فعال، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (١٤) يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة المعلمات عينة الدراسة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٤٦ إلى ٣.٩٧)، مما يوضح التجانس في استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على جميع العبارات المتعلقة بمحور (واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وهذه العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي (تعمل مديرة المدرسة على تنظيم البيانات والمعلومات وتخزينها للرجوع إليها عند الحاجة) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٩٣٨).

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي (تستفيد مديرة المدرسة من المعرفة الضمنية (الخبرات الشخصية - الأفكار - القيم) لدى العاملين لديها في اتخاذ القرارات) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٩١٦).

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي (تعمل مديرة المدرسة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار لاتخاذ القرارات الصحيحة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (٠.٩٤٣).

وتعزو الباحثة هذا الترتيب المتقدم للعبارات الثلاثة والتي تمثل توفر نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة) لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة إلى أن المديرية الكفاء في إدارة المعرفة يجب أن تعتمد على نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة) عند اتخاذها للقرارات لأنهما مكملان لبعضهما البعض، فالمديرة في إدارة المعرفة تستخدم خبراتها وما لديها من

معارف مخزنة وما تتحصل عليه من معارف متجددة لتوليد أفكار جديدة تتناسب مع المستجدات والقوانين واللوائح وتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وذلك في إطار من القيم التي تكوّن قناعاتها وتدير من خلالها المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي (تطبق المديرية استراتيجيات توليد المعرفة من أجل القرارات الرشيدة) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٩٢٤).

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي (توفر المديرية مناخ تقني لدعم عمليات إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار) في المرتبة الخامسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري (١.٠٠١).

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي (تقوم مديرة المدرسة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة) في المرتبة السادسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (١.٠٠٢).

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي (توفر مديرة المدرسة قاعدة معلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار) في المرتبة السابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وانحراف معياري (١.٠٠٩).

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي (تتعاون المديرية مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار) في المرتبة الثامنة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٠)، وانحراف معياري (١.١١).

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي (تتخذ مديرة المدرسة القرارات بطريقة تشاركية) في المرتبة التاسعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (١.١٣).

تشير العبارات الثلاث السابقة إلى المشاركة في اتخاذ القرار إما بتوفير المعلومات أو بحل المشكلات المتعلقة بها، وتغزو الباحثة هذا الترتيب المنخفض للعبارات الثلاثة إلى المركزية في اتخاذ القرارات؛ فعلى الرغم من أن إدارة المعرفة تعتمد على تقاسم المعرفة ونقلها بين العاملين في المؤسسة التعليمية إلا أنه لا تزال مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض يرفضن مشاركة المعلمات لهن في اتخاذ القرار ويعتبرنها مسؤولية الجهات العليا والمديرات فقط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (٢٠١٨)، ودراسة & Idhalama (٢٠٢٠) Nwachukwu أيضاً؛ حيث كان واقع ممارسة إدارة المعرفة مرتفعاً؛ بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة البربري وآخرون (٢٠١٩) التي توصلت إلى عدم إدراك المعلمين العاملين بتلك المؤسسات التعليمية لأهداف إدارة المعرفة، وأن مفاهيم إدارة المعرفة غير واضحة لدى غالبية أفراد العينة.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الميداني الثاني والذي ينص على: "ما الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهن"؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهن، وذلك على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (١٥):

جدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظرهن" ن = (٢٨)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الآراء					العبارات	م
				غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
١	موافق	٠.٩٤٤	٤.١٧	٠	٢	٤	٩	١٣	ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا الحديثة الملائمة لإدارة المعرفة.	٧
				%٠	%٧.١	%١٤.٣	%٣٢.١	%٤٦.٤		
٢	موافق	٠.٩٥٣	٤.١٠	٠	٢	٥	٩	١٢	سيادة المركزية الإدارية التي تُعرقل عملية تبادل المعرفة، ونقلها.	٨
				%٠	%٧.١	%١٧.٩	%٣٢.١	%٤٢.٩		
٣	موافق	٠.٩٥٦	٤.١٠	٠	٢	٥	٩	١٢	تقيد مديرة المدرسة باللوائح التي تحد من تفعيل عمليات إدارة المعرفة.	١٢
				%٠	%٧.١	%١٧.٩	%٣٢.١	%٤٢.٩		
٤	موافق	٠.٨٥٧	٤.٠٧	٠	٠	٩	٨	١١	غياب مناخ التعاون ببيئة العمل يحد من تبادل المعرفة.	٤
				%٠	%٠	%٣٢.١	%٢٨.٦	%٣٩.٣		
٥	موافق	٠.٩٢٢	٣.٩٧	٠	٢	٦	١١	٩	ضعف الاهتمام بتخزين المعرفة الضمنية للاستفادة منها في اتخاذ القرار.	٦
				%٠	%٧.١	%٢١.٤	%٣٩.٣	%٣٢.١		
٦	موافق	٠.٩٦١	٣.٩٦	٠	٣	٤	١٢	٩	قلة الوقت الكافي	٥

				٠	١٠٠.٧	١٤.٣	٤٢.٩	٣٢.١	لدى العاملين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.	
٧	موافق	١.٠٣	٣.٨٩	٠	٣	٧	٨	١٠	قصور الوعي بأهمية إدارة المعرفة.	٣
				٠	٣	٦	١٢	٧	قلة توفر الدورات التدريبية المرتبطة بكيفية توظيف إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار.	١٠
٨	موافق	٠.٩٤٤	٣.٨٢	٠	٣	٦	١٢	٧	وجود الصراعات التنظيمية داخل المدرسة التي تحد من تفعيل عمليات إدارة المعرفة.	٩
				٠	٤	٨	٥	١١	كثرة المهام والمسؤوليات والأعباء الإدارية على مديرة المدرسة.	٢
٩	موافق	١.١٢	٣.٨٢	٠	٤	٨	٥	١١	تحفظ المعلمات في مشاركة المعارف من أجل التميز المهني.	١
				١	٢	٨	٩	٨	مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بالمدرسة.	١١
١٠	موافق	١.٢٤	٣.٨٢	١	٤	٦	٥	١٢	المتوسط الحسابي العام	
				١	٢	٨	٩	٨		
١١	موافق	١.٠٧	٣.٧٥	١	٢	٨	٩	٨		
				١	٤	٥	٩	٩		
١٢	موافق	١.١٧	٣.٧٥	١	٤	٥	٩	٩		
				١	٤	٥	٩	٩		
	موافق	٠.٦٥٩	٣.٩٣							

* المتوسط الحسابي العام من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١٥) أن المديرات عينة الدراسة موافقات على الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار؛ وذلك بمتوسط حسابي (٣.٩٣ من ٥.٠٠) وانحراف معياري (٠.٦٥٩)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المديرات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار، وهذا يعني إدراك المديرات عينة الدراسة بوجود صعوبات تواجه تطبيق إدارة المعرفة لديهن في عملية اتخاذ القرار.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى موافقة مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض على الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لديهن في عملية اتخاذ القرار، بأنهن يقمن بتطبيق إدارة المعرفة فعلياً ويتعرضن للعديد من الصعوبات التي تحول دون حصولهن على الاستفادة الكاملة من إدارة المعرفة؛ فمن المستحيل أن يواجه المرء الصعوبات في أمر ما إن لم يقم باستخدامه أو تطبيقه.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (١٥) يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة المديرات عينة الدراسة على الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٧٥ إلى ٤.١٧)، مما يوضح التجانس في استجابات المديرات عينة الدراسة نحو الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن المديرات عينة الدراسة موافقات على جميع العبارات المتعلقة بمحور (الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وهذه العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي (ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا الحديثة الملائمة لإدارة المعرفة) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف

معياري (٠.٩٤٤).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن من أهم عوامل تطبيق ونجاح إدارة المعرفة هو توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة المتمثلة في محركات البحث وقواعد بيانات وإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، وجميع الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، وأي خلل أو نقص في هذه التقنيات تؤدي إلى عرقلة تطبيق إدارة المعرفة.

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي (سيادة المركزية الإدارية التي تُعرقل عملية تبادل المعرفة، ونقلها) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٠)، وانحراف معياري (٠.٩٥٣).

- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي (تقيد مديرة المدرسة باللوائح التي تحد من تفعيل عمليات إدارة المعرفة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٠)، وانحراف معياري (٠.٩٥٦).

وتعزو الباحثة هذا الترتيب المتقدم لهاتين العبارتين إلى أن المعرفة تكون مفيدة عندما يتم توفيرها ومشاركتها بين جميع العاملين في المدرسة، مما يساعد على الإبداع والإبتكار وتبادل الأفكار بينهم؛ بينما سيادة المركزية الإدارية لا تشجع ولا تسمح بتبادل المعرفة لأنها المالك الوحيد للمعرفة واتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والإجراءات، وبالتالي يؤدي إلى سلبية واتكالية جميع العاملين وعدم تحقيق المشاركة الإيجابية، مما يؤدي إلى ضياع الابتكارات والحماس.

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي (غياب مناخ التعاون ببيئة العمل يحد من تبادل المعرفة) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٨٥٧).

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي (ضعف الاهتمام بتخزين المعرفة الضمنية للاستفادة منها في اتخاذ القرار) في المرتبة الخامسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٧)، وانحراف معياري (٠.٩٢٢).

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي (قلة الوقت الكافي لدى العاملين في تطبيق عمليات إدارة

- المعرفة) في المرتبة السادسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٩٦١).
- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي (قصور الوعي بأهمية إدارة المعرفة) في المرتبة السابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٩)، وانحراف معياري (١.٠٣).
- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي (قلة توفر الدورات التدريبية المرتبطة بكيفية توظيف إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار) في المرتبة الثامنة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٩٤٤).
- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي (وجود الصراعات التنظيمية داخل المدرسة التي تحد من تفعيل عمليات إدارة المعرفة) في المرتبة التاسعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وانحراف معياري (١.١٢).
- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي (كثرة المهام والمسؤوليات والأعباء الإدارية على مديرة المدرسة) في المرتبة العاشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٢)، وانحراف معياري (١.٢٤).
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة بالطريقة الصحيحة تقوم على مشاركة الآراء والأفكار والمعارف والخبرات بين جميع العاملين بالمدرسة بالإضافة إلى أنها تساعد على تنسيق الأنشطة المختلفة للمؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها وتبسيط الإجراءات الإدارية؛ وتعتقد الباحثة أنه بذلك يمكن لمديرة المدرسة الاستفادة من هذه الخبرات المتبادلة في جدولة وتنسيق المهام والمسؤوليات التي يجب عليها القيام بها مما يؤدي إلى تبسيطها وليس زيادتها.
- جاءت العبارة رقم (١)، وهي (تحفظ المعلمات في مشاركة المعارف من أجل التميز المهني) في المرتبة الحادية عشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (١.٠٧).
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الخوف الغريزي داخل كل إنسان من تفوق الآخرين عليه؛ لذا تحتفظ المعلمة بمعارفها وخبراتها خوفاً من استفادة الآخرين من هذه المعارف والخبرات فيتفوق ويتقدم عليها مهنيًا.
- جاءت العبارة رقم (١١)، وهي (مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بالمدرسة) في المرتبة

الثانية عشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (١.١٧). وتغزو الباحثة هذه النتيجة وحصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة إلى أنه لا ضرر من وجود بعض العاملين المعارضين للتغيير لقلّة عددهم مقارنة بأعداد مؤيدي التغيير. والراغبين في تطبيق إدارة المعرفة بالمدرسة واستعدادهم الدائم للمشاركة وإحداث التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (٢٠١٨)، التي توصلت إلى أن درجة معوقات ممارسة عمليات إدارة المعرفة "عالية".

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الميداني الثالث والذي ينص على: "ما مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات؟" -١ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس، وذلك على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (١٦):

جدول (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديرات المدارس" ن = (٢٨)

م	العبارات	الآراء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة بشدة	الترتيب
		١	٢	٣	٤	٥				
٤	إنشاء إدارة التواصل الإلكتروني مع المعلمات للمشاركة المعرفية عند اتخاذ القرار.	١٧	٦	٤	١	٠	٤,٤٠	٠,٨٥٥	موافق بشدة	١
		٦٠,٧%	٢١,٤%	١٤,٣%	٣,٦%	٠%				
١٠	استحداث قاعدة بيانات لتوثيق الإنجازات والأعمال المتميزة لدى العاملين بالمدرسة.	١٧	٦	٤	١	٠	٤,٣٩	٠,٨٧٥	موافق بشدة	٢
		٦٠,٧%	٢١,٤%	١٤,٣%	٣,٦%	٠%				
٧	توفير الأجهزة الحديثة المتطورة والتأكد من	١٩	٤	٣	١	١	٤,٣٦	١,٠٦	موافق بشدة	٣
		٦٧,٩%	١٤,٣%	١٠,٧%	٣,٦%	٣,٦%				

									جاهزيتها لإدارة المعرفة.
٤	موافق بشدة	٠,٩٤٤	٤,٣٢	١	٠	٣	٩	١٥	تحديد آليات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة.
				%٣,٦	%٠	%١٠,٧	%٣٢,١	%٥٣,٦	
٥	موافق بشدة	١,١٥	٤,٣٢	٢	٠	٣	٥	١٨	إقامة دورات تدريبية لمديرة المدرسة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة للاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرار.
				%٧,١	%٠	%١٠,٧	%١٧,٩	%٦٤,٣	
٦	موافق بشدة	١,١٢	٤,٢٨	١	٢	٢	٦	١٧	إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تدعم إنجازات العاملين فيما يتعلق بإدارة المعرفة.
				%٣,٦	%٧,١	%٧,١	%٢١,٤	%٦٠,٧	
٧	موافق بشدة	٠,٧٥١	٤,٢٥	٠	٠	٥	١١	١٢	توفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد على تطوير أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم.
				%٠	%٠	%١٧,٩	%٣٩,٣	%٤٢,٩	
٨	موافق بشدة	٠,٩١٧	٤,٢١	٠	٢	٣	١٠	١٣	إنشاء مستودعات معرفية لتوليد معارف جديدة.
				%٠	%٧,١	%١٠,٧	%٣٥,٧	%٤٦,٤	
٩	موافق	٠,٩٨٣	٤,١٧	٠	٣	٢	١٠	١٣	بناء قاعدة معلومات مشتركة بين المدارس؛ لتبادل الخبرات والمعارف المتجددة.
				%٠	%١٠,٧	%٧,١	%٣٥,٧	%٤٦,٤	
١٠	موافق	١,٠٢	٤,١٧	١	١	٣	١٠	١٣	استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة.
				%٣,٦	%٣,٦	%١٠,٧	%٣٥,٧	%٤٦,٤	
١١	موافق	١,١٨	٤,١٧	٢	٠	٥	٥	١٦	نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمدرسة، بتحديد فكرتها وأهدافها ومبرراتها ومدى الحاجة إليها في عملية اتخاذ القرار.
				%٧,١	%٠	%١٧,٩	%١٧,٩	%٥٧,١	

١٢	موافق	٠,٨٩٠	٤,١٤	١	٠	٣	١٤	١٠	توفير فرص التدريب المستمر للمعلمات.	٥
				%٣,٦	%٠	%١٠,٧	%٥٠	%٣٥,٧		
موافق بشدة				المتوسط الحسابي العام						

* المتوسط الحسابي العام من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١٦) أن المديرات عينة الدِّراسة موافقات بشدة على مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار؛ وذلك بمتوسط حسابي (٤.٢٧ من ٥.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٦٠)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق بشدة)، مما يوضِّح التوافق في آراء المديرات عينة الدِّراسة نحو مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المديرات عينة الدِّراسة لأهمية مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لديهن لتطوير عملية اتخاذ القرار.

وتفسر الباحثة ذلك بأن مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض يدركن نقاط القوة والضعف في تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهن من خلال ممارستهن إياها، ولاهتمامهن بإنجاحها، قاموا بتحديد الصعوبات التي تواجهها والبحث والتفكير لإيجاد حلول ومقترحات للتغلب على تلك الصعاب.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (١٦) يتضح أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة المديرات عينة الدِّراسة على مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار؛ حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤.١٤ إلى ٤.٤٠)، مما يوضح التفاوت في استجابات المديرات عينة الدِّراسة نحو مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق، موافق بشدة) بالنسبة لأداة الدِّراسة.

كما يتضح موافقة المديرات أفراد عينة الدِّراسة بشدة على عدد (٨) عبارات من المحور المتعلق بـ (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة

في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار)، وتمثلت في العبارات أرقام (٤، ١٠، ٧، ٢، ١١، ٨، ١، ٣)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي (إنشاء إدارة التواصل إلكترونياً مع المعلمين للمشاركة المعرفية عند اتخاذ القرار) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨٥٥).

- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي (استحداث قاعدة بيانات لتوثيق الإنجازات والأعمال المتميزة لدى العاملين بالمدرسة) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٨٧٥).

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي (توفير الأجهزة الحديثة المتطورة والتأكد من جاهزيتها لإدارة المعرفة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٦)، وانحراف معياري (١.٠٦).

وتعزو الباحثة هذا الترتيب المتقدم للعبارة الثلاثة التي تهدف إلى توفير بنية تحتية تكنولوجية، إلى أن البعد التكنولوجي هو أحد أسس إدارة المعرفة التي لا غنى عنها ولا وجود لإدارة المعرفة بدونها، وقد فسرت الباحثة ذلك من قبل.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي (تحديد آليات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٩٤٤).

- جاءت العبارة رقم (١١)، وهي (إقامة دورات تدريبية لمديرة المدرسة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة للاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرار) في المرتبة الخامسة بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وانحراف معياري (١.١٥).

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي (إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تدعم إنجازات العاملين فيما يتعلق بإدارة المعرفة) في المرتبة السادسة بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٨)، وانحراف معياري (١.١٢).

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي (توفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد على تطوير أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم) في المرتبة السابعة بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥١).

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي (إنشاء مستودعات معرفية لتوليد معارف جديدة) في المرتبة الثامنة بدرجة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢١)، وانحراف معياري (٠.٩١٧).
بينما العبارات التي حصلت على درجة موافق عددها (٤) عبارات من المحور المتعلق
بـ (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار)، وتمثلت في العبارات أرقام (٦، ٩، ١٢، ٥)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي (بناء قاعدة معلومات مشتركة بين المدارس؛ لتبادل الخبرات والمعارف المتجددة) في المرتبة التاسعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٩٨٣).

- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي (استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة) في المرتبة العاشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (١.٠٢).

- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي (نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمدرسة، بتحديد فكرتها وأهدافها ومبرراتها ومدى الحاجة إليها في عملية اتخاذ القرار) في المرتبة الحادية عشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٧)، وانحراف معياري (١.١٨).

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي (توفير فرص التدريب المستمر للمعلمات) في المرتبة الثانية عشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٤)، وانحراف معياري (٠.٨٩٠).

تعزو الباحثة هذا الترتيب المتأخر للعبارات الثلاثة إلى أن استقطاب الخبراء قد يُشعر المديرات بأن ثقافتهن أو خبرتهن عن إدارة المعرفة ينقصها الكثير، بالإضافة إلى أن العاملين بالمدرسة قد يتعلمون ويستفيدون من خبرة هؤلاء الخبراء ويتعلمون المزيد عن إدارة المعرفة وأن لهم الحق في تبادل المعارف والأفكار والآراء فيبدون آراءهم ويتشاركونها ويطلبون بالتدريب، هذا ما لا تريده بعض مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتمسكهن بمركزية في إصدار القرارات والاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهن لاعتقادهن أن تلك المركزية هي ما تساعدن على إحكام سيطرتهن وإدارتهن للمدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (٢٠١٨)؛ حيث جاءت المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس المستهدفة من وجهة نظر مديري المدارس بدرجة "عالية"، كما اتفقت أيضاً مع دراسة حسين والرشيدي (٢٠١٩)؛ حيث جاءت متطلبات

تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي من وجهة نظر قائدي المدارس بدرجة "مرتفعة".

٢- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات، وذلك على النحو التالي كما يبينها الجدول رقم (١٧):

جدول (١٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمات" ن = (١٤٥)

م	العبارات	الآراء					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة	الترتيب
		١	٢	٣	٤	٥				
٥	توفير فرص التدريب المستمر للمعلمات.	١	٥	٣٢	٥٤	٥٣	٤,٠٥	٠,٨٨٨	موافق	١
		%٠,٧	%٣,٤	%٢٢,١	%٣٧,٢	%٣٦,٦				
١	توفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد على تطوير أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم.	٢	٧	٣١	٥٥	٥٠	٣,٩٩	٠,٩٣٩	موافق	٢
		%١,٤	%٤,٨	%٢١,٤	%٣٧,٩	%٣٤,٥				
٢	تحديد آليات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة.	١	٩	٣١	٦٦	٣٨	٣,٩٠	٠,٨٨٤	موافق	٣
		%٠,٧	%٦,٢	%٢١,٤	%٤٥,٥	%٢٦,٢				
١٢	نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمدرسة، بتحديد فكرتها وأهدافها ومبرراتها ومدى الحاجة إليها في عملية اتخاذ القرار.	٢	١٠	٣٦	٤٩	٤٨	٣,٩٠	٠,٩٨٨	موافق	٤
		%١,٤	%٦,٩	%٢٤,٨	%٣٣,٨	%٣٣,١				
١١	إقامة دورات تدريبية لمديرة المدرسة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة للاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرار.	١	١٢	٣٩	٤٧	٤٦	٣,٨٦	٠,٩٨٣	موافق	٥
		%٠,٧	%٨,٣	%٢٦,٩	%٣٢,٤	%٣١,٧				
١٠	استحداث قاعدة بيانات لتوثيق الإنجازات والأعمال	٢	١٦	٣١	٥٦	٤٠	٣,٨٠	١,٠١	موافق	٦
		%١,٤	%١١	%٢١,٤	%٣٨,٦	%٢٧,٦				

									المتميزة لدى العاملين بالمدرسة.		
٧	موافق	١,١٠	٣,٧٧	٣	١٩	٣٣	٤٢	٤٨	توفير الأجهزة الحديثة المتطورة والتأكد من جاهزيتها لإدارة المعرفة.	٧	
				٪٢,١	٪١٣,١	٪٢٢,٨	٪٢٩	٪٣٣,١			
٨	موافق	١,٠١	٣,٧٦	٣	١٤	٣٥	٥٥	٣٨	إنشاء إدارة التواصل الإلكتروني مع المعلمات للمشاركة المعرفية عند اتخاذ القرار.	٤	
				٪٢,١	٪٩,٧	٪٢٤,١	٪٣٧,٩	٪٢٦,٢			
٩	موافق	٠,٩٩٨	٣,٧٤	٢	١٥	٣٨	٥٣	٣٧	بناء قاعدة معلومات مشتركة بين المدارس؛ لتبادل الخبرات والمعارف المتجددة.	٦	
				٪١,٤	٪١٠,٣	٪٢٦,٢	٪٣٦,٦	٪٢٥,٥			
١٠	موافق	١,٠٣	٣,٦٢	٢	٢١	٣٩	٥٠	٣٣	إنشاء مستودعات معرفية لتوليد معارف جديدة.	٣	
				٪١,٤	٪١٤,٥	٪٢٦,٩	٪٣٤,٥	٪٢٢,٨			
١١	موافق	١,١٠	٣,٥٧	٦	٢٢	٣٨	٤٠	٣٩	إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تدعم إنجازات العاملين فيما يتعلق بإدارة المعرفة.	٨	
				٪٤,١	٪١٥,٢	٪٢٦,٢	٪٢٧,٦	٪٢٦,٩			
١٢	موافق	١,٢٢	٣,٤٨	٥	٣٥	٣٠	٣٥	٤٠	استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة.	٩	
				٪٣,٤	٪٢٤,١	٪٢٠,٧	٪٢٤,١	٪٢٧,٦			
	موافق	٠,٨٤٧	٣,٧٩	المتوسط الحسابي العام							

* المتوسط الحسابي العام من ٥ درجات

يتبين من الجدول (١٧) أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار؛ وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٩ من ٥.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٤٧)، وهذا المتوسط يشير إلى الإجابة (موافق)، مما يوضح التوافق في آراء المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار، وهذا من شأنه أن يزيد من إدراك المعلمات عينة الدراسة لأهمية مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار.

وتفسر الباحثة ذلك بأن المعلمات يدركن أهمية إدارة المعرفة ومعوقاتها أو قد تكون تلك المعوقات قد واجهتهن أثناء عملهن؛ مما دفعهن إلى التفكير في مقترحات للتغلب على هذه المعوقات.

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (١٧) يتضح أن هناك تجانس في درجة موافقة المعلمات عينة الدراسة على مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار حيث تراوحت متوسطات موافقتهن ما بين (٣.٤٨ إلى ٤.٠٥)، مما يوضح التجانس في استجابات المعلمات عينة الدراسة نحو مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق) بالنسبة لأداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن المعلمات عينة الدراسة موافقات على جميع العبارات المتعلقة بمحور (مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي وهذه العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي (توفير فرص التدريب المستمر للمعلمات) في المرتبة الأولى بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وانحراف معياري (٠.٨٨٨).
- جاءت العبارة رقم (١)، وهي (توفير بيئة تنظيمية داعمة تساعد على تطوير أفكار العاملين وخبراتهم ومهاراتهم) في المرتبة الثانية بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٩٣٩).
- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي (تحديد آليات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة بسهولة) في المرتبة الثالثة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٨٨٤).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المعلمات لأهمية تطبيق إدارة المعرفة لهن ورغبتهم الشديدة في التدريب ومعرفة المزيد عن آليات استرجاع المعرفة للاستفادة من خبرات السابقين، كما أن لديهن الاستعداد الكافي للمشاركة بإيجابية وفعالية بأفكارهن وتبادل

معارفهن وخبرتهن مع الآخرين لتطويرها ونشر الفائدة للجميع، ولن يتم ذلك إلا من خلال وجودهن في بيئة عمل داعمة لتدريبهن ومحفزة لمشاركتهن وميسرة لتطوير أفكارهن.

-جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي (نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمدرسة، بتحديد فكرتها وأهدافها ومبرراتها ومدى الحاجة إليها في عملية اتخاذ القرار) في المرتبة الرابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٩٨٨).

-جاءت العبارة رقم (١١)، وهي (إقامة دورات تدريبية لمديرة المدرسة في كيفية تطبيق إدارة المعرفة للاستفادة منها في تحسين عملية اتخاذ القرار) في المرتبة الخامسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وانحراف معياري (٠.٩٨٣).

-جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي (استحداث قاعدة بيانات لتوثيق الإنجازات والأعمال المتميزة لدى العاملين بالمدرسة) في المرتبة السادسة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (١.٠١).

-جاءت العبارة رقم (٧)، وهي (توفير الأجهزة الحديثة المتطورة والتأكد من جاهزيتها لإدارة المعرفة) في المرتبة السابعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (١.١٠).

-جاءت العبارة رقم (٤)، وهي (إنشاء إدارة التواصل الإلكتروني مع المعلمات للمشاركة المعرفية عند اتخاذ القرار) في المرتبة الثامنة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (١.٠١).

-جاءت العبارة رقم (٦)، وهي (بناء قاعدة معلومات مشتركة بين المدارس؛ لتبادل الخبرات والمعارف المتجددة) في المرتبة التاسعة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٩٩٨).

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي (إنشاء مستودعات معرفية لتوليد معارف جديدة) في المرتبة العاشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وانحراف معياري (١.٠٣).

-جاءت العبارة رقم (٨)، وهي (إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تدعم إنجازات العاملين فيما يتعلق بإدارة المعرفة) في المرتبة الحادية عشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (١.١٠).

-جاءت العبارة رقم (٩)، وهي (استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة) في المرتبة الثانية

عشرة بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري (١.٢٢). وتعزو الباحثة هذا الترتيب المتأخر لهذه المقترحات الخاصة بالمعلمات إلى استعداد المعلمات للمشاركة الفعالة في إدارة المعرفة دون الحاجة إلى الحوافز، كما أنهن يستطعن توليد الأفكار والمعارف دون الحاجة إلى خبراء أو إلى مستودعات معرفية محدودة؛ وذلك لأنه يمكنهن الحصول من خلال شبكات الانترنت على مستودعات معرفية مفتوحة والاستفادة بخبرة العديد من الخبراء التربويين حول العالم لتكون استفادتهن أكبر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشيخ (٢٠١٨)؛ حيث جاءت المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس المستهدفة من وجهة نظر المعلمين بدرجة "عالية".

توصيات الدراسة :

- بناءً على نتائج الدراسة يُمكن أن تُوصي الباحثة بما يلي:
- في ضوء واقع تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض توصي الدراسة بالآتي:
 - العمل على الرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة باستمرار.
 - ضرورة الاهتمام بتوفير قاعدة معلومات شاملة ومتكاملة لتسهيل عملية اتخاذ القرار.
 - حل المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار عن طريق تعاون المديرية مع المعلمات.
 - ضرورة اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة تشاركية مع جميع العاملين.
 - في ضوء الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة بشمال مدينة الرياض في عملية اتخاذ القرار توصي الدراسة بالآتي:
 - العمل على توفير البنية التحتية للتكنولوجيا الحديثة الملائمة لإدارة المعرفة.
 - التقليل من المركزية الإدارية عن طريق توزيع سلطة اتخاذ القرار على جميع المستويات بالمؤسسة والتي من شأنها أن تعزز من عملية تبادل المعرفة ونقلها.
 - ضرورة تطوير اللوائح والإجراءات التي تساعد على تفعيل عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية.
 - توفير مناخ يحفز على التعاون في بيئة العمل لتبادل المعرفة ونشرها بين جميع العاملين.
 - في ضوء مقترحات تطبيق إدارة المعرفة لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض لتطوير عملية اتخاذ القرار توصي الدراسة بالآتي:
 - العمل على إنشاء إدارة خاصة للتواصل الإلكتروني مع جميع المعلمات للمشاركة المعرفية عند اتخاذ القرار.
 - ضرورة الاهتمام باستحداث وتصميم قاعدة بيانات لرصد وتوثيق كافة الإنجازات والأعمال المتميزة لدى العاملين بالمدرسة، وذلك لزيادة الإنتاجية والحماس مع ربطها بحوافز مادية ومعنوية.
 - توفير الأجهزة الحديثة بالاستعانة بشركات التقنية المتطورة والتأكد من جاهزيتها لإدارة المعرفة.

- توفير فرص التدريب والتعليم المستمر للمعلمات وتحديث خبراتهم بشكل دائم.
- توفير البيئة التنظيمية الداعمة التي تساعد على تطوير العاملين من ناحية أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.
- ضرورة العمل على تحديد آليات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة بكل يسر وسهولة.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج، وما قدمته من توصيات؛ تقدم الباحثة مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية؛ والتي تأمل أن تساعد في إثراء المكتبة العربية؛ وهي:

- دراسة إدارة المعرفة مع متغيرات أخرى مثل مستوى الأداء للعاملين.
- إجراء دراسة حول تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية.
- إجراء دراسة حول واقع مشاركة وتطبيق المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمات.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الحميد صفوت. (٢٠١٦م). *البحث العلمي مفهومه-أدواته-تصميمه* (ط.٣). دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الأشهب، نوال عبد الكريم. (٢٠١٥م). *اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومرآحتها*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- البربري، محمد، والمطيري، مها فلاح، ونصف، إنجي طلعت. (٢٠١٩م). *إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت*. مجلة كلية التربية ببنها، ٣٠ (١١٧).
- بن شارف، عذراء. (٢٠١٧م). *إدارة المعرفة مدخل لتحسين جودة إنتاجية المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية: دراسة ميدانية مع أعضاء هيئة التدريس بأقسام علم المكتبات بالجامعات الجزائرية*. *CybrariansJournal*، (٤٨).
- http://journal.cybrarians.info/images/048/Cybrarians_Journal_048_Papers_06.pdf
- التهامي، مصطفى. (٢٠١٠م). *تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي. التنمية الإدارية*، (١٢٨)، ٥٦-٥٢.
- الجديد، عمر الطاهر محمد. (٢٠١٢م). *مدى ملائمة الحسابات الختامية في ليبيا لعملية اتخاذ القرارات وتقييم الأداء* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة سرت.
- الجهني، عبد الله بن مسعود بن غيث. (٢٠١٨م). *درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية بحث مستل من رسالة دكتوراة بعنوان: تطوير الكفايات الفنية لقادة المدارس في ضوء الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام: أنموذج مقترح*. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (٥١)، ٧١-١١٢.
- الحربي، قاسم بن عائل. (٢٠١١م). *رؤية استراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية*. *مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية*، (١)، ٧٦-١١٠.
- حلاق، ريما علي. (٢٠١٤م). *دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمشق.

- حسين، بانقا طه الزبير، والرشيدي، سعد سويلم. (٢٠١٩م). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٤٩)، ١٢٥-١٤٩.
- الحريري، رافدة عمر. (٢٠١٢م). *اتجاهات إدارية معاصرة*. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحضيبي، إبراهيم عبد الرحمن محمد. (٢٠١٦). واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، (١٦٨)، ٧٢١-٧٤٨.
- الحقباني، بندر بن خالد، والقحطاني، مبارك بن فهيد. (٢٠١٧م). درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ١٢ (١٨).
- حمود، خضير. (٢٠١٠م). *منظمة المعرفة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخطيب، أحمد، ومعاينة، عادل سالم. (٢٠٠٩م). *الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة*. عالم الكتب الحديث.
- الزامل، أروى بنت عبد الله. (٢٠١٧). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة المعرفة التربوية الجمعية المصرية لأصول التربية*، (١٠)، ١-٦٦.
- زمرد، أميرة، ومغرقونة، أريج، وعلي، نايفة. (٢٠١٩م). واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل: دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين*، ٤١ (٤)، ٣٠١-٣٢١.
- الزبيدي، وفاء محمد. (٢٠١٨م). أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (١٩).
- زغمار، سلمى. (٢٠١٧م). *أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن-قائمة- مؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢٠م). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية*، (٢٨).
- سلمان، أحمد عبد الرزاق. (٢٠١٢م). اتخاذ القرار من منظور إسلامي: دراسة وصفية تحليلية مقارنة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٤ (٨).

- السفياني، ماجد بن سفر بن صالح. (٢٠١٢م). درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- شرقاوي، عبد الوهاب. (٢٠١٦م). إدارة المعرفة: هي الوسيلة والطريق للتقدم والتنمية. إدارة الأعمال، (١٥٤).
- شطيبي، أسماء. (٢٠١٤م). مفهوم إدارة المعرفة. مجلة القانون المغربي، (٢٤)، ١٩٩-٢٢٩.
- الشيخ، عادل بن حبيب. (٢٠١٨م). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢ (١٤).
- الشربيني، عزة أحمد. (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣١ (٢)، ٤٥٣-٤٨٨.
- 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، (٩١)، ٥٢٨-٥٠٣.
- العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن. (٢٠٠٨م). الإدارة والأعمال (ط.٢). دار وائل للنشر والتوزيع.
- فني، غنية. (٢٠٢١م). إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة. مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، ٤ (٣)، ١١٣٧-١١٥١.
- القهوي، ليث. (٢٠١٣م). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية (ط.١). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم عيد. (١٤٣٥هـ). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المنظمات (ط.١). الرياض.
- القحطاني، فاطمة. (٢٠٢٢م). إدارة المواهب وعمليات إدارة المعرفة مدخل متكامل لإدارة الجامعات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر.
- كمال، بو الشرش، وعز الدين، صادق. (٢٠١٧م). مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات. مجلة آفاق للعلوم، (٨).
- الكبسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- محسن، مفتاح الطيب، والمضوي، نوري علي. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة: واقعها ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية. مجلة الدراسات الاقتصادية جامعة سرت - كلية الاقتصاد، ٥ (٤)، ٩٢-١١٩.
- محمد، قادري. (٢٠١٨م). إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، (٤).
- ماهر، أحمد. (٢٠٠٤م). الإدارة المبادئ والمهارات. الدار الجامعية.
- مرغلاني، محمد، والشمرى، ترفه. (٢٠١٨م). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- الملكاوي، إبراهيم. (٢٠٠٧م). إدارة المعرفة - الممارسات والمفهوم. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نور الدين، عصام. (٢٠١٠م). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- النوح، عبد العزيز بن سالم (٢٠١٧). التمكين الإداري مدخل لإصلاح المدرسة. رسالة التربية وعلم النفس - كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، ع ٥٧، ص ٧٩-١٠٢.
- همشري، عمر أحمد. (٢٠١٣م). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهزايمة، أحمد بن صالح، والسفياني، فاطمة بنت عبد الله. (٢٠٢٠م). دور المعرفة في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، (١٧).
- وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التربية والتعليم. (١٤٣١هـ). الإطار المرجعي لمشروع قائد المدرسة المشرف المقيم (ط.٢). مطبوعات الوكالة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Coakes, Elayne & Clarke, Steve. (2006). *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management*. British Cataloguing in Publication Data.
- IDHALAMA, Ogagaoghene Uzezi,& Nwachukwu, Prisca Iheoma. (2020). Application and Benefits of Knowledge Management (KM) by Teachers in Nigeria. *Journal of Knowledge Management Application and Practice*, 2 (3),153-165.
- Mailool, J., Kartowagiran, B., Retnowati, T. H., Wening, S., & Putranta, H. (2020). The effects of principal's decision-making, organizational commitment, and school climate on teacher performance in vocational high school based on teacher perceptions. *European Journal of Educational Research*, 9 (4), 1675-1687.
- Myers, Paul S. (2004). *Making the Business: Case for Knowledge Management*.
- Sinha, k. Deepak. (1990). The Contribution of Formal Planning to Decisions. *Strategic Management Journal*, 11(6), 479-492.
- Wickham, Philip. (2006). *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management*. Prentice Hall.
- Wiig, Karl M. (1994). *Knowledge management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization*. Schema Press.