



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صنعاء
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية

في ضوء إدارة المعرفة

أطروحة مقدمة إلى كلية التربية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)

إعداد الطالب

محمد محسن صالح رزه

إشراف

أ.د. / عبدالجبار الطيب أمين

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية - جامعة صنعاء

1439هـ - 2018م



﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

[سورة آل عمران: 159].

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أسأل الله أن يرحمه والدي ...

إلى مروح الحياة وسر الوجود والدي الغالية ...

إلى مرفيقة دمربي ومن شاركني مرحلة الجهد والمشقة نزوجتي ...

إلى فلذات أكبادي: أبنائي ...

إلى من غمروني بالحب والتقدير أهلي، وعشيرتي ...

إلى كل القيادات الأكاديمية التي تشعر بمسئوليتها أمام الله والمجتمع ...

وإلى كل من ساعدوني ... إجلالاً وتقديراً

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

سائلاً الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم .

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني بفضله وعطائه ومنحني الصبر وأنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل إضافة علمية إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على رسول الله الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين القائل (من لا يشكر الناس لا يشكر الله). وعرفاناً بالجميل والفضل أتوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان لأستاذي القدير الأستاذ الدكتور / عبد الجبار الطيب أمين الذي كان لتوجيهاته السديدة، وملاحظاته الدقيقة، واقتراحاته الثرية، الأثر البالغ في إخراج البحث بهذه الصورة فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من الدكتور/ محمد عثمان المخلافي الممتحن الداخلي، والأستاذ الدكتور / فهد صالح مغربه الممتحن الخارجي اللذين تفضلاً بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وكانت لملاحظتهما القيمة الأثر الإيجابي في إخراج البحث بالصورة المنشودة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لكافة أساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة والتخطيط التربوي لما لمستهم منهم من حسن المعاملة والتوجيه السديد، وأوجه شكري وتقديري إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، لتعاونهم معي أثناء البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور / محمد رفيق رئيس جامعة ذمار سابقاً ، والدكتور/ رشاد مجلي من محافظة إب، والدكتور/ محمد النقيب عميد كلية المجتمع جامعة عمران، لتعاونهم معي في تطبيق استبانة البحث الميداني.

وأتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والامتنان لكل من تعاون معي وقدم لي النصح والإرشاد، وأخص منهم الدكتور/ تركي القباني، والدكتور/ شرف شانع، والدكتور/ خالد المساجدي، وجميع الزملاء والأصدقاء ولكل من ساهم أو قدم لي عوناً أو توجيهاً خدم هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من شرفني بالحضور وتحمل مشاق السفر، فلهم مني جميعاً كل احترام وتقدير وجزاهم الله عنى خير الجزاء.

وبعد... فلا أدعى أنني في هذا العمل المتواضع قد بلغت الغاية، وحسبي أنني حاولت واجتهدت، فالكمال لله وحده، وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب، إنه نعم المولى ونعم النصير.

الباحث

مستخلص البحث (ABSTRACT)

تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

الباحث: محمد محسن صالح رزه / إشراف أ.د. / عبدالجبار الطيب أمين

جامعة: صنعاء. كلية: التربية. قسم: الإدارة والتخطيط التربوي العام الجامعي: 2017-2018م

الدرجة العلمية: بحث تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي.

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، واستخدم الباحث كل من المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة من كليات جامعات (صنعاء، وذمار، وإب، وعمران). والبالغ عددهم (264) أكاديمياً، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائية (Spss) وتتلخص أهم نتائج البحث في الآتي:

- أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة حصلت على متوسط (3.18) من (5) بتقدير متوسط.
- تترتب المجالات بحسب متوسطاتها الحسابية كالاتي: مجال تحديد المشكلة وتشخيصها بمتوسط (3.33)، ومجال جمع البيانات والمعلومات بمتوسط (3.25)، ومجال تحديد البدائل وتقييمها بمتوسط (3.18)، وأخيراً مجال اتخاذ القرار وتنفيذه بمتوسط (2.94)، وجميعها بتقدير لفظي متوسط.
- درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية جاءت بدرجة منخفضة. بلغت (2.25).
- تترتب المجالات بحسب متوسطاتها الحسابية كالاتي: مجال متطلبات مادية وبشرية بمتوسط (2.38)، ومجال متطلبات تكنولوجيا وتقنية بمتوسط (2.26) وأخيراً مجال متطلبات إدارية وفنية بمتوسط (2.11)، وجميعها بتقدير لفظي متوسط.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، ودرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير (الجامعة) بين جامعتي صنعاء وذمار لصالح جامعة صنعاء. وبين جامعتي ذمار وعمران لصالح جامعة ذمار ولمتغير (الدرجة العلمية) بين فئتي أستاذ

وأستاذ مشارك لصالح أستاذ، وبين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك. ولمتغير (العمل الحالي) بين عميد ونائب عميد لصالح عميد. وبين نائب عميد ورئيس قسم لصالح نائب عميد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، ودرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تُعزى لمتغير (القسم، سنوات الخبرة).
- وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم التصور المقترح.

قائمة المحتويات

(List of Contents)

الصفحة	المحتوى
ب	الإهداء.
ج	الشكر والتقدير.
د	مستخلص البحث.
و	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال.
ل	قائمة الملاحق.
8-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	مشكلة البحث.
5	أهداف البحث.
6	أهمية البحث.
6	حدود البحث.
7	مصطلحات البحث.
30-10	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
10	الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار في الجامعات.
15	الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في الجامعات.
23	الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار وإدارة المعرفة.
28	أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
29	أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
30	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.
83-31	الفصل الثالث: الخلفية النظرية للبحث

32	المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
40	أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار.
33	ثانياً: الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار وحل المشكلات.
34	ثالثاً: أنواع القرارات الأكاديمية.
36	رابعاً: نظم دعم القرار الأكاديمي في الجامعات.
38	خامساً: عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي.
48	سادساً: الترابط بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.
50	المبحث الثاني: إدارة المعرفة.
50	أولاً: مفهوم المعرفة
54	ثانياً: أساسيات ادارة المعرفة.
64	ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.
69	رابعاً: إدارة المعرفة في الجامعات.
72	المبحث الثالث: واقع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية (جامعة صنعاء أنموذجاً).
72	أولاً: نشأة الجامعات اليمنية.
73	ثانياً: أهداف الجامعات اليمنية.
75	ثالثاً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى المجلس الأعلى للجامعات
76	رابعاً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى مجلس الجامعة.
77	خامساً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى مجلس الكلية.
78	سادساً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى الأقسام الأكاديمية.
80	سابعاً: إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية: (جامعة صنعاء نموذجاً).
101-84	الفصل الرابع: منهج البحث وإجراءاته
85	أولاً: منهج البحث.
85	ثانياً: مجتمع البحث.
87	ثالثاً: عينة البحث.

93	رابعاً: أداة البحث.
98	خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث.
99	سادساً: الوزن النسبي للفقرات.
100	سابعاً: المعالجات الإحصائية.
147-102	الفصل الخامس: عرض نتائج البحث ومناقشتها
103	عرض النتائج على مستوى الاستبانة ككل.
104	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها.
117	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها.
127	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها.
136	عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها.
146	خلاصة نتائج أسئلة البحث.
170-148	الفصل السادس: التصور المقترح
149	أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترح.
152	ثانياً: أهداف التصور المقترح.
152	ثالثاً: مجالات التصور المقترح.
156	رابعاً: مكونات التصور المقترح.
157	خامساً: آلية تطبيق التصور المقترح.
165	سادساً: متطلبات نجاح التصور المقترح.
167	سابعاً: معوقات نجاح تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها.
185-171	المراجع
172	أولاً: المراجع العربية.
183	ثانياً: المراجع الأجنبية.
200-186	الملاحق
201	ملخص البحث باللغة الإنجليزية ABSTRACT

قائمة الجداول (List of Tables)

الصفحة	عنوان الجدول	م
86	توزيع مجتمع البحث للجامعات اليمنية الحكومية .	1
89	الجامعات التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.	2
89	توزيع أفراد العينة وفقاً للجامعة.	3
90	توزيع أفراد العينة وفقاً للأقسام الأكاديمية.	4
91	توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية.	5
91	توزيع أفراد العينة وفقاً للعمل الحالي .	6
92	توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.	7
95	الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها.	8
96	عدد فقرات الاستبيان في صيغتها الأولية والنهائية.	9
96	معامل الثبات باستخدام (ألفا كرونباخ) . (Cronpach, Alpha).	10
97	توزيع فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية.	11
99	جدول توزيع أداة البحث.	12
99	توزيع درجات مستوى الممارسة حسب المتوسطات الحسابية.	13
100	توزيع درجات توافر المتطلبات حسب المتوسطات الحسابية.	14
103	النتائج على مستوى الاستبانة ككل.	15
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات العينة على المحور الأول المتعلق بمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة	16
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الأول والمتعلق بمستوى ممارسة تحديد المشكلة وتشخيصها.	17
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثاني والمتعلق بمستوى ممارسة جمع البيانات والمعلومات.	18
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثالث والمتعلق بمستوى ممارسة تحديد البدائل وتقييمها.	19
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال	20

	الرابع والمتعلق بمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار وتنفيذه .	
117	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) ، لمعرفة الفروق حسب متغير الجامعة	21
118	اتجاه ومصدر الفروق في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعة.	22
120	اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب نوع القسم الأكاديمي.	23
121	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) ، لمعرفة الفروق حسب متغير الدرجة العلمية.	24
123	اختبار شيفيه للفروق في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية حسب الدرجة العلمية.	25
124	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) ، لمعرفة الفروق حسب متغير العمل الحالي.	26
125	اختبار شيفيه للفروق في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية حسب متغير العمل الحالي.	27
126	تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) ، لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة.	28
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات العينة على المحور الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.	29
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الأول والمتعلق بدرجة توافر متطلبات مادية وبشرية.	30
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثاني والمتعلق بدرجة توافر متطلبات التكنولوجيا والتقنية.	31
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثالث والمتعلق بدرجة توافر متطلبات إدارية وفنية.	32
137	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . لمعرفة الفروق حسب متغير الجامعة.	33
138	اتجاه ومصدر الفروق في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعة.	34
139	اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب الأقسام الأكاديمية حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.	35
140	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) . لمعرفة الفروق حسب متغير الدرجة العلمية حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.	36
142	اختبار شيفيه للفروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية حسب متغير الدرجة العلمية.	37

143	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب متغير العمل الحالي حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة..	38
144	اختبار شيفيه للفروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية حسب متغير العمل الحالي.	39
145	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.	40
159	نموذج التأكد من إجراءات تحديد مشكلة القرار الأكاديمي.	41
160	نموذج التأكد من سلامة إجراءات عملية جمع البيانات والمعلومات.	42
162	نموذج التأكد من سلامة إجراءات عملية تحديد البدائل وتقييمها.	43
162	نموذج التأكد من سلامة إجراءات عملية اتخاذ القرار وتنفيذه.	44
164	استمارة تقييم عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة	45

قائمة الأشكال (List of Figures)

الصفحة	عنوان الشكل	م
49	التربط بين إدارة المعرفة ومراحل اتخاذ القرار.	1
51	توضيح للبيانات والمعلومات والمعرفة.	2
52	هرم المعرفة.	3
53	تقسيمات المعرفة.	4
55	مبادئ إدارة المعرفة.	5
60	عمليات إدارة المعرفة عند مارتن (Mertins).	6
61	عمليات إدارة المعرفة عند ألّوفا (Alwvi).	7
90	توزيع أفراد العينة وفقاً للجامعة.	8
90	توزيع أفراد العينة وفقاً للأقسام الأكاديمية.	9
91	توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية.	10
92	توزيع أفراد العينة وفقاً للعمل الحالي.	11
92	توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.	12
156	مكونات التصور المقترح.	13
157	مراحل تطبيق التصور المقترح .	14

قائمة الملاحق (List of Appendies)

الصفحة	عنوان الملحق	م
187	الاستبانة في صورتها الأولية.	1
194	قائمة بأسماء المحكمين لأداة البحث.	2
195	الاستبانة في صورتها النهائية.	3

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.
- إجراءات البحث

مشكلة البحث:

تُعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تواجه القادة الأكاديميين في الجامعات، فهي تمثل جوهر الأداء السليم للقيادات الأكاديمية، وفي مختلف مستوياتهم الأكاديمية، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات كونها تُسهم بشكل أساسي في تمكين الجامعة من مواصلة أنشطتها الأكاديمية بكفاءة وفاعلية. لذا تُعد عملية اتخاذ القرارات لب الإدارة الجامعية الناجحة، باعتبارها المحور المهم لكافة البرامج، والعمليات الأكاديمية في الجامعات. حيث تقوم على عمل عقلي منظم يتضمن تحديد المشكلة، والبحث عن الحلول التطويرية الممكنة لحل المشكلة موضوع القرار المطلوب اتخاذ قرار بشأنه، ثم تقييم هذه البدائل في ضوء معرفة مسبقة بأهم أساليب تقييم البدائل، ومن ثم التوصل إلى قرار، أي أن اتخاذ القرار يمثل العملية الأخيرة ضمن هذه العمليات.

ومن ثم فإن موضوع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي من المواضيع المهمة التي شغلت العلماء سواء علماء الإدارة، أو الفلسفة، أو السياسة، وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين هما: أمر أكاديمي، وأمر مجتمعي، ويتمثل الأمر الأكاديمي في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذه الأبحاث (Burke, 2003,90).

ويتوقف نجاح الجامعات وفعاليتها على كفاءة القرارات الأكاديمية، التي تتم بداياتها في الهيكل التنظيمي للجامعات من الأقسام العلمية أو الإنسانية، فرؤساء الأقسام يمثلون الشريحة المهمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات - فيما يخص عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية- فرئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس المشاركون في عملية اتخاذ القرار في الأقسام يمثلون البداية المهمة للقرار الأكاديمي وعملياته المختلفة، من خلال تبادل الآراء والأفكار بين الأعضاء المشاركين في عمليات اتخاذ القرار ومن لديهم الخبرة والتجربة التي تؤهلهم للمساهمة في اقتراح الحلول المناسبة وترشيد القرارات الأكاديمية في الأقسام داخل الكليات في الجامعة، ذلك أن عملية اتخاذ القرار الأكاديمي

أصبحت مسألة أكثر تعقيداً، نتيجة لكثرة المعلومات التي يتعامل بها متخذو القرار مما جعل الإلمام الذاتي بهذه المعلومات أمراً صعباً، لذا دخلت الآلة ولا سيما الحاسوب الإلكتروني وأجهزة حفظ المعلومات في معظم مواقع العمل للاستفادة منها في التوصل إلى القرارات الصائبة بغية حل المشكلات التي تصادف متخذ القرار (الفهادي، 1994، 3).

وقد أظهرت دراسة (أبو عاشور، 2014) أن فاعلية القرارات الأكاديمية المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية، والخاصة) لصالح الجامعات الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام، كما أشارت دراسة (عبد الحافظ، 2003)، إلى أن واقع صناعة القرار داخل مجالس الأقسام ومجالس الإدارات في بعض المؤسسات الحكومية، يحتاج إلى تطوير، خاصة عند مواجهة تحديات عملية صنع القرار في القرن الواحد والعشرين.

وتوصلت دراسة (هجان، 2000) إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه

عملية اتخاذ القرار هي:

- عدم توافر الوقت الكافي لتحديد البدائل.
- عدم توافر المعلومات الكافية.
- عدم تعاون بعض العاملين في تنفيذ القرارات.
- صعوبة تقييم البدائل.

وفي ظل التقدم العلمي الذي تشهده المعرفة والتراكم المعرفي وتزايد الصعوبات التي تواجه

عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات، فقد أصبح من غير المرغوب فيه الاعتماد على منهج التجربة والخطأ التقليدي في اتخاذ القرارات الأكاديمية، ومن ثم دخلت اتجاهات حديثة في علم الإدارة ومنها إدارة المعرفة، التي أصبحت لها صدى في علم الإدارة، وأشارت دراسة (عبيد، 2015)،

إلى أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات في الحصول على المعلومات وتنظيمها واستخدامها ونشرها، لإتمام العمليات المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وبما أن اليمن من الدول النامية، ولها ظروف مشابهة يرى الباحث أنه من الضروري أن تأخذ الجامعات اليمنية بإدارة المعرفة، وخاصة في عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية.

وقد قام الباحث بالتركيز على عملية اتخاذ القرار الأكاديمي والتركيز - أيضاً - على عملية إدارة المعرفة والربط بينهما في كل خطوات عملية اتخاذ القرار من خلال مجال تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات، وتحديد البدائل وتقييمها، واتخاذ القرار وتنفيذه، فالقرارات هي المحرك الأساسي والمتحكم بسير إجراءات العمل في الجامعات، وتواجه عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية، في الجامعات اليمنية كثيراً من الصعوبات أهمها: (قايد، 2013، 102).

- العجز الإداري في توفير شبكة البيانات والمعلومات مما أدى إلى ضعف في تحديد المشكلات، وتحديد البدائل، واتخاذ القرارات وتنفيذها.

- الجمود والبيروقراطية، فالجامعات لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، ولم تتناول الدراسات السابقة تصوراً مقترحاً لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة، ومن هنا تبرز مشكلة البحث، وتتحدد في السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة؟ ويمكن بناء تصور مقترح للتطوير في ضوء الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تعزى لمتغيرات (الجامعة، والقسم، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة)؟

3- ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في

الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

أفراد العينة تجاه: درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار

الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (الجامعة، والقسم، والدرجة العلمية، والعمل

الحالي، وسنوات الخبرة)؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى بناء تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات

اليمنية في ضوء إدارة المعرفة وذلك من خلال الآتي:

1- الكشف عن الفجوة بين المستوى الفعلي والمستوى المرغوب.

2- التعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية لعملية اتخاذ القرار

الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة.

3- الكشف عن تأثير المتغيرات في إجابات أفراد العينة حول ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي

في الجامعات اليمنية.

4- التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية لتطوير عملية

اتخاذ القرار الأكاديمي.

5- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه: ممارسة عملية اتخاذ القرار

الأكاديمي، ودرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي

في الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (الجامعة، والقسم، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات

الخبرة).

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يأتي:

- 1- يستمد البحث أهميته كونه من البحوث الحديثة -محلياً- حسب علم الباحث.
- 2- يمكن أن يسهم البحث في تعريف القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية بعمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة.
- 3- لفت نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي والعمل على توفير متطلباتها المختلفة.
- 4- أن البحث الحالي يمكن أن يسهم في ررد المكتبة العلمية بجهد علمي وفتح آفاق للباحثين في موضوع البحث نفسه.
- 5- قد يسهم التصور المقترح في البحث الحالي في تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- 1- الحدود الموضوعية: تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية ومراحله المختلفة من حيث (تحديد المشكلة وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات، وتحديد البدائل وتقييمها، واتخاذ القرار وتنفيذه) وذلك في ضوء إدارة المعرفة.
- 2- الحدود البشرية: (عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات اليمنية الحكومية.
- 3- الحدود الزمانية: طبق هذا البحث في العام الجامعي 2018/2017م.
- 4- الحدود المكانية: شملت جامعات (صنعاء، وذمار، وإب، وعمران).

مصطلحات البحث:

تناول البحث الحالي عدة مصطلحات أهمها:

• التطوير:

ورد في المعجم الوجيز: طوره: نقله من طور إلى طور، والتطور: التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضاً على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع والعلاقات، أو النظم، أو القيم السائدة فيه (مجمع اللغة، 1989، 396). ويعرف التطوير اصطلاحاً بأنه: تغيير مخطط لتحسين النظام فيما يتعلق باتخاذ القرارات، والتركيز على عملياتها المختلفة، والعوامل التقنية، بهدف تحسين الأداء ونوعية الأفراد (نجم، 2005، 17). ويعرف التطوير إجرائياً في هذا البحث بأنه: التغيير والتحسين في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي الذي يمكن أن يحصل عند تطبيق التصور المقترح الذي يتوصل إليه الباحث في ضوء نتائج البحث الميداني.

القرار لغة: " المكان المنخفضُ يجتمع فيه الماء، والقرار الرأيُ يُمضيه من يملكُ إمضاءه " (مجمع اللغة، 1988، 725).

عملية اتخاذ القرار:

يعرف قاموس (Webster) عملية اتخاذ القرار: بأنها "عملية حسم لموقف نهائي في مشكلة ما عن طريق التصميم الثابت لعمليات اتخاذ القرار، وصياغتها علمياً وإدخالها إلى حيز التنفيذ". (Webster, 1971, 585).

عملية اتخاذ القرار الأكاديمي إجرائياً: هي تلك الخطوات والإجراءات من تشخيص مشكلة القرار وتحديدها، وجمع البيانات والمعلومات، واختيار البديل لاتخاذ قرار أكاديمي من أجل تحقيق أهداف وخطط وبرامج التعليم في الجامعات اليمنية، والتي تقيسها أداة البحث.

المعرفة:

عرفها (عليان ،2008،10)، بأنها مجموعة من الخبرات، والمهارات، والحقائق، والمعتقدات، والقيم، والمفاهيم، والبيانات، والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة ، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات .

ويقصد بها في هذا البحث من حيث المفهوم المعرفة التي تمتلكها الجامعات اليمينية ، سواء ما كان في مكتباتها ، وبرامجها الإلكترونية ، أو ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من خبرات ومهارات علمية في مجالات البحث العلمي ونتاجهم الفكري.

إدارة المعرفة : عرفت إدارة المعرفة بأنها "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (العلي وآخرون،2006،26).

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة:

يقصد بإدارة المعرفة في هذا البحث مجموعة الممارسات والإجراءات الدالة على تطبيق الجامعات اليمينية لعملية إدارة المعرفة والتي تتضمن توليد المعرفة وتشخيصها، والتشارك في المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة وتخزينها، لكافة خطوات عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، والتي تتضمنها أداة البحث.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً : عرض الدراسات:

الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في الجامعات.
الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار الأكاديمي وإدارة المعرفة.

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة

- أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
- أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة، أقسام القسم الأول: الدراسات السابقة التي تناولت عملية اتخاذ القرار وقسمت إلى: دراسات عربية وأجنبية، والقسم الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وقسمت إلى: دراسات عربية وأجنبية، والقسم الثالث: الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار وإدارة المعرفة، وقسمت إلى: دراسات عربية وأجنبية.

وقد تم ترتيبها وفقاً للترتيب الزمني لإجرائها، مبتدئاً من الأحدث إلى الأقدم، ثم التعقيب عليها من حيث: جوانب الاتفاق، والاختلاف، وجوانب الاستفادة منها وهذا توضيح مختصر لذلك:

أولاً: الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار في الجامعات:

- الدراسات العربية:

1- أبو عاشور (2014)، "فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية".

هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تضمنت (52) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: المشاركة في اتخاذ القرارات، والثقافة التنظيمية، والتمكين، والقيادة، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (378) عضواً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (3072) عضواً وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أن درجة فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك عند

مجال المشاركة في اتخاذ القرار ومجال الثقافة التنظيمية.

3- توجد علاقة عند المقارنة بين الجامعات (الحكومية والخاصة) لصالح الجامعات

الحكومية في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها.

2- قايد (2012)، "صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء

التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة".

هدفت لاستطلاع واقع صناعة القرارات القيادية في الجامعات اليمنية، والتوصل إلى

استراتيجية مقترحة لتطوير صناعة القرار في الجامعات اليمنية في ضوء التحولات الإدارية

الحديثة في مجتمع المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى المنهج

المقارن، وصمم الباحث أداة الاستبانة، وطبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات اليمنية والبالغ عددهم (295) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج والمؤشرات أهمها:

- كشفت مواطن العجز والخلل الإداري لدى الإدارة الجامعية، وأن الجامعات اليمنية تتعرض

لتحديات أدت إلى انحراف العملية التعليمية والأكاديمية عن مسارها المرسوم.

- وضع الباحث الحلول المقترحة ضمن استراتيجية.

- كما حدد الباحث أهداف الاستراتيجية ومراحل تنفيذها وآلياتها، ووضع الضمانات ومتطلبات

نجاحها، والمعوقات المتوقعة وكيفية التغلب عليها.

3- درمان (2007)، "جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العنكبوتية".

هدفت إلى بيان جودة استخدام الشبكات العنكبوتية في دعم القرار الاستراتيجي

وتناولت الدراسة أنظمة الشبكات العنكبوتية كأداة لإسناد عملية صنع القرار الاستراتيجي -

واستخدمت منهج دراسة الحالة في (3) جامعات عراقية، وهي (جامعة بغداد، والمستنصرية، والنهرين)،

وقد صمم الباحث النظام باستخدام برنامج "Matlap

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أن استخدام النظام المقترح يحقق استثمار المعرفة بكفاءة عالية لإسناد عملية

اتخاذ القرار الاستراتيجي،.

2- يحقق النظام التكامل الفعّال في النتائج عند توافر قاعدة بيانات مرتبطة بكافة

المواقع الإدارية التابعة لموقع القرار الاستراتيجي (مجلس الجامعة).

3- يتيح النظام المصمم سرعة في الإنجاز واستثماراً للجهود والوقت.

4- مهنا (2006)، " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام

الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية".

وهدفّت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات

الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وذلك من

خلال التعرف على درجة تفويض السلطة، وكذلك التعرف على درجة، وفاعلية اتخاذ

القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في

الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت الباحثة أداة الاستبانة،

وبلغت عينة الدراسة: (228) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن درجة تفويض السلطة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية كان كبيراً جداً.

2- أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان كبيراً.

3- وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات.

- الدراسات الأجنبية:

1- (Grzywinski, 1995)، "القرارات الأكاديمية في الكليات الحكومية بولاية نيويورك

بالولايات المتحدة الأمريكية- دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلى: فحص خمسة أنواع من القرارات الأكاديمية الروتينية التي تتخذ

في كليات المجتمع، والكليات الشاملة، وكليات التقنية الزراعية، وقد وضع الباحث

الفرضيتين التاليتين لتحقيق هدف الدراسة:

1- هناك اختلاف ذو علاقة إحصائية في عملية اتخاذ القرار يعزى لنوع الكلية.

2- هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار يعزى لفهم متخذي القرار

لرسالة المؤسسة (الكلية).

وقد قام الباحث بجمع المعلومات والبيانات للدراسة عن طريق المقابلات الشخصية

لبعض القادة الحكوميين، وعن طريق الاستبانة المرسلة بالبريد لأعضاء هيئة التدريس

في ثمان كليات

وكشفت نتائج الدراسة الآتي:

- لم تتمكن الدراسة من إثبات أي من الفرضيتين السابقتين، كما لوحظ غياب تأثير العوامل

السياسية في عملية اتخاذ القرار (أي استخدام النموذج السياسي في اتخاذ القرار).

- أن البناء التنظيمي للكليات هو العامل المؤثر في فاعلية اتخاذ القرار، فاستقلاليتها المعززة بأسلوب التفاوض تقلل من تأثير العامل السياسي (النموذج السياسي) في عملية اتخاذ القرار .

2- (Carlos&Valero,1997): مدى تطبيق التقنيات الكمية والنوعية الإدارية في التخطيط لدى مديري الكليات والجامعات في ولاية فرجينيا لتعزيز قدراتهم الإدارية والأكاديمية لصنع القرار .

هدفت الدراسة إلى مدى تطبيق التقنيات الكمية والنوعية الإدارية في التخطيط والتوجيه لدى مديري الكليات والجامعات في ولاية فرجينيا ومراقبة الأنشطة لتعزيز قدراتهم الإدارية والأكاديمية لصنع القرار .

وأتبعت الدراسة المبادئ التوجيهية للبحوث الاستكشافية الوصفية واستخدمت أداة الاستبانة وبلغت عينة الدراسة (288). من الإداريين اختيرت عشوائياً من (12) كلية من جامعات فرجينيا، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الفرق المضروب لوصف قدرة المدراء على صنع القرار من حيث مدى الاستفادة من التقنيات والأساليب المختارة .وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أن قدرة المديرين على معرفة التقنيات ومدى استخدامها منخفضة نسبياً.

2- لا يوجد اختلافات احصائية كبيرة في درجة الألفة ومدى استخدام مختلف إدارة التقنيات (النوعية والكمية).

3- بينت الدراسة أن استخدام التقنيات النوعية أكثر من المية في صنع القرار .

4- بينت نتائج الدراسة أنه يمكن أن تفيد كل من الممارسين والأكاديميين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في الجامعات.

- الدراسات العربية:

1- الحكيمي (2016)، " العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية "

وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد إدارة المعرفة ودرجة الممارسة الدالة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث الميدانية، وتم تطبيقها على عينة بلغت (672) عضواً من مختلف الجامعات اليمنية. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات اليمنية بدرجة متوسطة.
 - 2- طبيعة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وممارسة عمليات إدارة المعرفة علاقة طردية وبدرجة مرتفعة.
 - 3- تسهم درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بنسبة أثر (89%) .
 - 4- توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة).
 - 5- يوجد أثر دال إحصائياً لممارسة أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في ممارسة عملية التعلم التنظيمي وبنسبة إسهام (82.2%) .
- 2- الهمداني (2016)، "تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة".

وهدفت الدراسة إلى تصميم تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتم الاعتماد على المنهج الوثائقي لجمع معلومات ومعارف عامة عن واقع رأس المال الفكري في جامعة صنعاء، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وأسلوب (دلفاي) للدراسات المستقبلية، واعتمد الباحث على عينة قصدية تمثلت في (11) خبيراً وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أوضحت الدراسة وجود قصور في عملية تنمية رأس المال الفكري في مجالاته الثلاثة (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات).

2- اتفق الخبراء على التصور المقترح بكل مكوناته لتنمية رأس المال الفكري بنسبة (99%).

3- أبو العلا(2012)، " درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ".

هدفت إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة بلغ عددها جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- أن ممارسة العمليات الأربعة كانت بدرجة متوسطة.
- 2- أن هناك ممارسات إيجابية في بعض الجوانب وأخرى ممارسات سلبية.
- 3- تبين من الترتيب التنازلي للأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة أن عملية التنظيم وعملية التوليد احتلتا المركز الأول، واحتلت المرتبة الثانية عملية التشارك وجاء في الترتيب الأخير عملية التطبيق.

4- قاسم (2012)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية".

وهدفت إلى معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددهم (72) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها:

1- أن عمليات ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية جاءت بدرجة ضعيفة.

2- أن توفر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية جاءت بدرجة ضعيفة.

3- أن تحقيق الميزة التنافسية كانت ضعيفة في الجامعات اليمنية الحكومية.

5- السعيد (2011)، "أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية".

وهدفت إلى التعرف على أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية والمسؤوليات المرتبطة بها، والتي قد تسهم في تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضو هيئة تدريس من العاملين في مختلف الكليات العلمية والنظرية في جامعة المنصورة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النتائج الآتية:

1- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للأدوار والمسؤوليات التي اقترحتها الدراسة لتطوير العمل الجامعي، ولتحقيق مدخل إدارة المعرفة كانت ضعيفة.

2- يرى أعضاء هيئة التدريس وجود أهمية كبيرة لقيام رئيس القسم الأكاديمي في أدواره الإدارية ودورة كقائد، وكعالم، وباحث ومطور لأداء أعضاء هيئة التدريس.

6- ماضي (2010)، "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة".

وهدفت إلي بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أداة الاستبيان تم توزيعه على جميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (359) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الإسلامية جاء بدرجة عالية.
- 2- وجود فروق في آراء أفراد مجتمع العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لصالح عميد.
- 3- عدم وجود علاقة بين توفير خدمة الإنترنت في مكاتب الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة وبين ضمان جودة التعليم العالي.

7- عقلم (2010)، " دور إدارة المعرفة في تجديد وظائف الجامعة دراسة حالة (جامعة تعز)".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتطبيقها في جامعة تعز وواقع الجامعة من منظور الوظائف وإدارة المعرفة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في الجامعة، لتطبيق إدارة المعرفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المختلط (الكمي والكيفي) واستخدمت أداتين هما الاستبانة لجمع البيانات الكمية طبقت على عينة بلغ

عددهم (104) عضواً والمقابلة لجمع البيانات الكيفية طبقت على القيادات الأكاديمية في الجامعة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

- 1- أن تطبيق إدارة المعرفة لها دور مهم في تطوير الجامعة المعاصرة وتجديد وظائفها.
 - 2- الوضع الراهن لوظائف الجامعة يعاني مشكلات واختلالات تستدعي التجديد في الوظائف من خلال إدارة المعرفة.
 - 3- إن شروط إدارة المعرفة الانشائية والتكنولوجية والبشرية، والمالية، والإدارية لا تمنع من التفكير في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تعز.
 - 4- كان تقدير استخدام عضو هيئة التدريس لتكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة عالياً.
- 8- الكندي (2008)، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس بسطنة عمان".

هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية الفكرية لإدارة المعرفة، ودرجة توافر عدد من متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة المختلفة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم الباحث أداة الاستبانة. وطبقها على عينة من (218) عضو هيئة تدريس.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1- أن توافر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على محاور الدراسة تعزى إلى متغير النوع وسنوات الخبرة.

3- يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغير نوع الكلية لصالح الكليات العلمية.

9- دروزة (2008)، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية "

هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، والوعي والالتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، والتوليد، والخرن، والتوزيع، والتطبيق). وأثر هذه العلاقة في تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم الأردنية. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة مكونة من (90) فقرة واشتملت عينة الدراسة على عدد (300) من الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة رضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

10- العتيبي (2007)، "إدارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى".

هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية دراستها في الفكر المعاصر والوقوف على العلاقة بين الجامعات، وإدارة المعرفة وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والوصول إلى تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واشتملت العينة على عدد (492) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وكانت أداء الدراسة استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

- 1- أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- 2- أنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

- الدراسات الأجنبية:

- 1- (Mohammed ,A,M: 2016) "عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي - بطاقة الأداء المتوازن - الدور المتوسط لمعايير الجودة دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة".

وهدف إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (334)، عضو هيئة تدريس.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي وكذلك أثر دال لمعايير الجودة لشاملة على تحسين أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بينما ازداد معامل التفسير من (72) إلى (81). عند دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة مجتمعة بشكل كامل على الأداء التنظيمي.

- 2- (Sangeeta, 2015) "أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت إلى خلق قاعدة معرفية للمعرفة الضمنية والصریحة لكوادر الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الجامعة، لاكتشاف أكبر العوائق في تنفيذ إدارة المعرفة في

المؤسسات التعليمية. واستخدمت الباحثة المنهج الوثائقي، وكانت عينة الدراسة: من خلال دراسة الوثائق وتحليلها.

وتوصلت الباحثة إلى قائمة من الإرشادات والتعليمات للمؤسسات التعليمية تقدم للمؤسسات التعليمية، وهذه الإرشادات متعلقة بجمع وتحليل وتصنيف وتوثيق، وتخزين، وتحديث، ومشاركة المعرفة الضمنية والصريحة من خلال أنشطة متنوعة تم إجراؤها في تلك المؤسسات على أعضاء هيئة التدريس والطلاب الذين يستخدمون التكنولوجيا.

3- (Mamta & Jayanti: 2011)، "تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الهند تصور مقترح".

هدفت إلى التركيز على الحاجة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ولقياس أثر تكنولوجيا المعلومات المعتمدة على تدخل إدارة المعرفة والتعرف على المجالات الوظيفية في مؤسسات التعليم العالي والمؤشرات التي تحدد تلك المؤشرات، وقام الباحثان بتقييم تقنية المعلومات المعتمدة على إدارة المعرفة وتحديد الفوائد الملحوظة منها، واستخدم الباحثان أداة المقابلة، ولتعزيز النتائج اقترح الباحثان تصوراً مقترحاً للتحكم، والتلخيص، والترتيب، والنشر، والتوظيف للمعرفة التنظيمية باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، ويرى الباحثان أنه إذا تم تطبيق هذا المقترح فإنه ينتج بنقطة نوعية للمعرفة التنظيمية في اتخاذ القرارات داخل مؤسسات التعليم العالي.

4- (Chaudhry & Higgins: 2001)، "منظورات لتعليم إدارة المعرفة".

هدفت إلى تحديد مدى تخصيص الجامعات العالمية لأقسام خاصة بإدارة المعرفة والتعرف على مدى نشر ثقافة المعرفة من خلال وضع برامج لتدريسها في الجامعات. واستخدم الباحث المنهج المسحي للأقسام ذات العلاقة بإدارة المعرفة في جامعات كل من (استراليا، وكندا، وسنغافورة، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا).

ومن أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

1- أن (40%) من كليات المعلومات والنظم و(35%) من كليات الاعمال و(14%) من كليات الحاسب الآلي، و(11%) من بقية التخصصات في عينة الدراسة تقدم مادة في إدارة المعرفة.

2- أن معظم الجامعات في عينة الدراسة تقدم مادة إدارة المعرفة في مرحلة الدراسات العليا.

3- أن المواد المقدمة في إدارة المعرفة تتناول عدة جوانب منها (أسس إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، وتطبيقات لإدارة المعرفة، واستراتيجية إدارة المعرفة).

ثالثاً: الدراسات التي تناولت عملية اتخاذ القرار وإدارة المعرفة.

- الدراسات العربية:

1- عبيد (2015)، " أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار".

هدفت إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والمشاركة التنظيمية، والثقافة التنظيمية). وعمليات اتخاذ القرار لدى فئة المدراء في البنوك التجارية في قطاع غزة، وأثر المتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). على متوسطات تقديرات المدراء للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة، وعملية اتخاذ القرارات واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداة استبانة اشتملت على (8) فقرات تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الآتية:

1- جاءت أبعاد إدارة المعرفة بدرجة عالية.

2- جاءت أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة عالية

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

2- عياد(2015)، " إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية".

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الجامعية لإدارة المعرفة والتعرف على مستوي فاعلية اتخاذ القرار بجامعة الملك عبد العزيز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم اعداد استبانة كأداة للبحث، تم توزيعها على عينة بلغت (298) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- كانت نتائج ممارسة عمليات إدارة المعرفة بدرجة كبيرة.
- 2- درجة مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.
- 3- توجد علاقة دالة موجبة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة وبين فاعلية اتخاذ القرار .
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بدرجة مساهمة إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار في العمل الأكاديمي والإداري.

3- الشمري(2014)، " دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية".

وهدفت إلى الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرارات والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة في شركة أرامكو السعودية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة إلكترونية، بالإضافة إلى إجراء اللقاءات والاتصالات مع المسؤولين في القطاع، وتكونت عينة الدراسة من (146) مهندساً.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- أن محور دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار حصل على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (4.17) بتقدير عالٍ .

2- أن محور دور المشاركة حصل على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.82)

بتقدير عالٍ.

3- أن المهندسين بقطاع الخدمات يعتمدون إدارة المعرفة منهجاً لهم عند عمليات

اتخاذ القرار .

4- أن الهياكل التنظيمية بالشركة لا تسهل تدفق المعرفة.

4- (الشمري والدوري: 2004)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار

الاستراتيجي في المنظمات الصناعية ببغداد".

هدفت الى تحديد دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات

الاستراتيجية والحيوية في المنظمات الصناعية ببغداد التي تتصل بالمشكلات الاستراتيجية،

واستخدم الباحث المنهج المسحي، وقد تم اعتماد استبانة تضمنت (65) فقرة، ووزعت على

عينة من مديري المنظمات الصناعية في بغداد بلغت (112) مديراً، وتحليل إجابات

الاستبانات إحصائياً توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1- أن متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمات الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة

وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي.

2- أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال

محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية

والمادية.

- الدراسات الأجنبية:

1- (Pritetain: 2015)، "إدارة المعرفة والقيادة واتخاذ القرار دراسة على المكتبات

الأكاديمية".

هدفت إلى التعرف على كيف يستطيع القادة في الأقسام الأكاديمية تسهيل عملية إدارة المعرفة والتي من خلالها يتم اتخاذ القرار بشكل مستمر عن طريق رفد المكتبات بالخدمات حتى يصلوا إلى الإنتاجية التنظيمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوثائقي واستخدمت عينة تحليلية، واعتمدت الأداة على آخر الأدبيات لإدارة المعرفة وعلى خبرتها الشخصية والملاحظة الفعلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن المكتبات قادرة على المساهمة المتميزة في تطبيق إدارة المعرفة وتعد أماكن ملائمة لدعم رؤية المؤسسات التعليمية ورسالتها وأساليب تدريس التعليم والتعلم والبحث العلمي فيها.

2- أن مساهمة المكتبة لا تعتمد على قيادة الإدارة العليا ولكن لا بد من التزام القيادة العليا بدعم المكتبات في تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح.

3- أن مدير المعرفة الناجح داخل المؤسسة لا يستطيع القيام بدور فعال في تسهيل وخلق الظروف الملائمة والمناسبة للمعرفة التنظيمية داخل المؤسسة.

4- تصميم مقترح للقيادة المرغوبة في المكتبات الأكاديمية على مستويين مستوى واسع ومستوى محدد من ناحية ومن ناحية أخرى إلى أربعة مستويات هي مستوى المكتبة، ومستوى الإدارة، ومستوى المدير، والمستوى التنفيذي "الإجرائي".

2- (Ivan & Dana: 2014)، "اتخاذ القرار وعلاقته بإدارة المعرفة واستخدام إدارة المعرفة في اتخاذ القرار".

هدفت الدراسة للتركيز على مجالين أساسيين: المجال الأول: إدارة المعرفة وأهميتها وفوائدها للمؤسسات، والمجال الثاني: اتخاذ القرار واجراءات اتخاذه وعلاقته بإدارة المعرفة. وتعامل الباحثان على استخدام إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وتم استخدام منهج التحليل الوثائقي في هذه الدراسة، وتوصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

1- أن على المؤسسات استيعاب أهمية إدارة المعرفة وإدراك التغييرات السريعة في القرن الواحد والعشرين.

2- أن يستخدموا إدارة المعرفة بشكل فعال عند اتخاذ أي قرار مهم أو غير مهم سواء أكان صغيراً أم كبيراً.

3- (Gomes: 2008)، "إدارة المعرفة والطرق التحليلية في دعم القرار".

هدفت إلى دراسة السبل والتقنيات المستخدمة في دعم القرارات وتحليل هذه السبل من خلال استخدام الطرق الحديثة في المعرفة، وتصف هذه الدراسة أهمية المعرفة في المنظمات الحديثة وتعرض وجهتي نظر للموضوع من حيث إن النظر للمعرفة على أنها مصدر، وعلى أنها عملية، واستخدم الباحث المنهج المقارن.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- ضرورة وضع أجندات بحثية لدراسة الدور المتبادل بين تحليل القرارات، وإدارة المعرفة في نطاق النظرة الشاملة للمعرفة.

2- ضرورة معرفة المؤشرات وطرق القياس في إدارة المعرفة التي يمكن نمذجتها كمياً في الشركات،

3- تفعيل واستخدام سبل إدارة المعرفة في تدعيم القرارات حيث إن المعرفة ستصبح بحد ذاتها نادرة في المستقبل القريب.

4- (Keeley, 2004)، "البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى فاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات في مؤسسة التعليم العالي"

هدفت إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت العينة على عدد

من مسؤولي البحث العلمي الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بلغ عددهم (450) مسؤولاً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث للأداة اختيار بعدي وتصميم غير تجريبي.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الآتي:

- 1- أن مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.
- 2- أن مؤسسات التعليم العالي قدمت البنية التحتية من النظم الخبيرة والأجهزة التي تدعم المعرفة.
- 3- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

- أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يأتي:
من حيث الموضوع :
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث موضوع إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار في كلٍ من دراسات: (عبيد، 2015)، و (عياد، 2015)، و (Prite,tain,2015)، و (أبو عاشور، 2014)، و (الشمري، 2014)، و (Ivan&Dana,2014)، و (السعيد، 2011)، و (مهنا، 2006)، و (Keeley,2004)، و (Grzywinsk,1995).
- من حيث المجتمع :**
- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع البحث للقيادات الأكاديمية بالجامعات في كلٍ من دراسات (الحكيمي، 2016)، و (Mohammed,2016)، و (عياد، 2015)، و

(أبو عاشور،2014)، و (أبو العلا، 2012)، و (قاسم،2012)، و (قايد،2012)، و (السعيد،2011)، و (ماضي،2010)، و (عقلان، 2010)، و (الكندي، 2008)، و (العتيبي،2007)، و (مهنا،2006)، و (Keeley,2004)، و (Grzywinski,1995).

من حيث أداة البحث:

- اتفقت أداة البحث مع الدراسات السابقة كأداة الاستبانة في كلٍ من دراسات (الحكمي، 2016)، و (Mohammed,2016)، و (عياد،2015)، و (عبيد، 2015)، و (أبو عاشور،2014)، و (الشمري، 2014)، و (أبو العلا، 2012)، و (قاسم،2012)، و (قايد،2012)، و (السعيد،2011)، و (ماضي،2010)، و (عقلان،2010)، و (فرحان، 2008)، و (عجان، 2007)، و (مهنا، 2006)، و (الشمري والدوري،2004).

من حيث المنهج:

- اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي وهذا اعتمدت عليه معظم الدراسات السابقة.

- أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة إضافة جديدة لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية ويتضح ذلك فيما يأتي:

من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية عن دراسات سابقة في عينة البحث التي اعتمدت على عينة أعضاء هيئة التدريس منها دراسة: (السلطان، 2006)، ودراسة: (أبو عاشور شطناوي، 2014)، ودراسة: (ماضي، 2010)، ودراسة: (Mohammed,A.M: 2016)، والاختلاف في العينة كان

في بيئة التطبيق والتي شملت السعودية، ومصر، والعراق، وماليزيا، والسويد، والهند، وكينيا، وأمريكا.

من حيث المتغيرات:

حيث إن الدراسة الحالية تطرقت لدراسة المتغير المستقل (عملية اتخاذ القرار الأكاديمي) والمتغير التابع (إدارة المعرفة) وبالتالي لم تنطرق أي دراسة من الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة مواضيع تتشابه مع الدراسة الحالية، وخاصة أن الدراسة الحالية تناولت عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يأتي:

- 1- الاطلاع على الإطار النظري وكيفية تناوله للموضوعات.
- 2- بناء الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها.
- 3- اختيار منهج البحث الحالي والاطلاع على أساليب الصدق والثبات.
- 4- تحديد الوسائل والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث الحالي.
- 5- الاستفادة من الدراسات التي تمت مراجعتها في تفسير نتائج البحث.
- 6- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- 7- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها.

الفصل الثالث

الخلفية النظرية للبحث

ويتكون الخلفية النظرية للبحث من ثلاثة محاور وهي كالآتي:

المبحث الأول : عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

المبحث الثاني : إدارة المعرفة.

المبحث الثالث : ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في

ضوء إدارة المعرفة: (جامعة صنعاء أنموذجاً).

الفصل الثالث: الخلفية النظرية للبحث

المبحث الأول: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي

تمهيد:

يلعب اتخاذ القرار دوراً مهماً في حياة الفرد والجماعات، فأغلب المهن تتطلب قرارات قائمة على التفكير السليم والحاسم، لكونه ضرورياً للتطوير، والإنجاز، وتقدير المصير مثل الطب، والهندسة، والمهن العلمية، والأكاديمية، ذلك أن الخوف من الفشل أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية يؤدي إلى حالة من الركود.

والجامعات لديها قيادات مهمة، يعول عليها المجتمع لشغل المناصب الاجتماعية أو الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية، كما أن القرارات التي تتخذ في الجامعات لا تؤثر على الجامعات فحسب بل تؤثر على شريحة مهمة في المجتمع وهم الطلبة: أمل الأمة وقادة المستقبل.

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تجعل متخذ القرار يقف أمام كم هائل من المعلومات، ولذا أدخل الحاسوب الإلكتروني للمساعدة في تسهيل الوصول للمعلومات لحل المشاكل القائمة أمام متخذو القرار الأكاديمي.

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

القرار لغة: تذكر المعاجم اللغوية أن القرار في اللغة العربية يعني المستقر من الأرض، والقرار يعني الاستقرار بمعنى الاتزان والاطمئنان وتقرر الأمر أي استقر وثبت، ويقال أيضاً على الرأي والحكم المستقر هو القرار، وهو الغاية، والنهاية. (مجمع اللغة العربية، 1973، 11).

أما في الفكر الإداري. تعني كلمة قرار (Decision)، الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل لها (الهوري، 1994، 117).

وعرف (ماهر، 2008، 21) القرار بأنه اختيار الطريق، أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة .

أما عملية اتخاذ القرار فهي تستند إلى أن القرار هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل القائد الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز بين البديل الأفضل من بين عدة بدائل متاحة وبالتالي اختيار البديل الأفضل (الفضل، 2004، 16).

ويعرف اللوزي (1999، 13)، عملية اتخاذ القرار: بأنها استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية.

ويرى الباحث أن الإجراءات الحديثة تركز على ضرورة أن يكون الأساس هو المفاضلة بين أكثر من بديل، لأن الاعتماد على البديل الواحد لا يعني أن هناك قراراً مناسباً، ولكنه ربما يتحول إلى نوع من العشوائية أو فرض رأي واحد سواء أكان الفرد نفسه أم من أحد الأفراد الآخرين.

ثانياً: الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار وحل المشكلة:

هناك تداخل بين مصطلحي "اتخاذ القرار" و "صنع القرار" فبعض الباحثين لا يميزون بين المصطلحين ويستخدمون تعبير (Decision Making) للإشارة إلى كل من "اتخاذ القرار" و "صنع القرار"، في حين يميز بعض الكتاب العرب بينهما فعندما تواجه الجامعات مشكلة يتطلب الأمر وضع حلول معينة لها بعد تشخيص المشكلة بدقة، فمجموعة الحلول تسمى بدائل، ثم يتم تقييمها وفقاً لمعايير محددة مثل: زمن التنفيذ، وتكلفة التنفيذ، ونسبة المخاطرة، والغرض من تقييم البدائل هو ترتيبها حسب أهميتها، ومن ثم اختيار البديل الذي انطبقت عليه معظم المعايير أكثر من غيره، إن بديل الحل الذي يقع عليه الاختيار هو القرار الذي يحظى بالأولوية في حل المشكلة،

والصعوبة في عملية صنع القرار تكمن في عملية تقييم بدائل الحلول لاختيار البديل المناسب.

وهناك قسم من الذين لا يميلون إلى التمييز بين مصطلح " عملية اتخاذ القرار " و " صنع القرار " فهذا (Griffin)، ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه العمل المتعلق باختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، أما عملية صناعة القرار فتتمدد لتشمل تحديد المشكلة، وتعريف طبيعة الموقف، وتحديد البدائل واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه، (Griffin,2002:201)، وهناك إشكالية أخرى بين مصطلحي " عملية اتخاذ القرار " و " حل المشكلة ". (Problem Solving).

ولقد درجت بعض الأدبيات الغربية على استخدام مصطلح " حل المشكلة " وكأنه مرادف لمصطلح " عملية اتخاذ القرار " ويتضمن الخطوات نفسها. (Daft,2003:273)

لكن بعضهم الآخر يرى بأن عملية اتخاذ القرار جزء من حل المشكلة على أساس أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باتخاذ القرار لكن إجراءات حل المشكلة تتضمن خطوتين لاحقتين هما تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ، وثمة تداخل بين مصطلحي " عملية اتخاذ القرار " و " تحليل المشكلة " فيرى الباحثون الإداريون أن عملية تحليل المشكلة تسبق عملية اتخاذ القرار، وأن نتائج تحليل المشكلة تعد مدخلات لعملية اتخاذ القرار. (سلمان، 2012، 176).

ثالثاً: أنواع القرارات الأكاديمية:

إن المعرفة بنوعية القرارات ومصادرها يساعد في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية وتتنوع القرارات حسب الهدف منها، وتختلف نوعية القرار باختلاف المركز الأكاديمي الذي يشغله القائد الأكاديمي، والصلاحيات التي يمتلكها، والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، وتصنف القرارات الأكاديمية إلى الأنواع الآتية:

1- القرارات التنظيمية والشخصية:

إن قرارات المنظمة يمكن أن تتخذ على المستوى الشخصي أو التنظيمي والقرارات الشخصية هي التي يتخذها الأكاديمي بصفة شخصية، وتقع خارج حدود سلطته، وصلاحياته ومثل هذه القرارات تسمى بالقرارات الشخصية، أو الفردية، ويتحمل الشخص مسؤولية نتائجها بمفرده، أما القرارات التنظيمية فهي التي يتخذها الأكاديمي بقدراته الوظيفية وتقع ضمن حدود السلطة المفوضة له وهي تختص بتنفيذ الخطط السنوية والشهرية التي تسير العمل، والفرق بين القرارات التنظيمية والشخصية هو فرق في الدرجة وليس في النوع، لأن شخصية الأكاديمي تظهر في معظم القرارات التي يتخذها (الفضل، 2008، 27).

2- القرارات الأكاديمية الاستراتيجية:

وهي القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للجامعة والرقابة على الأداء العام للجامعة، وتتميز بقدر عالٍ من عدم التأكد، وتتعلق بالمستقبل البعيد مثل الخطط طويلة المدى، ومن الملاحظ أن معظم القرارات الاستراتيجية هي أيضاً قرارات استثنائية غير قابلة للبرمجة بعكس القرارات الروتينية التشغيلية التي هي في الغالب قرارات تتكرر بشكل دوري ويمكن برمجتها إلى حد كبير (الفضل، 2008، 28).

3- القرارات الأكاديمية التكتيكية:

وهذه في الغالب يتخذها رؤساء الأقسام أو العمداء في الكليات، وعادة ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات (كنعان، 2009، 252).

ويرى الباحث أن القرارات التكتيكية: قرارات قصيرة المدى ترتبط بالقرار الاستراتيجي وتستمد قوتها منه، ومجال هذا النوع من القرارات يتمثل في إدخال التطوير على المناهج

والمقررات الفصلية، ومن هذه القرارات مثلاً: تشكيل لجنة لدراسة وتقييم إدخال اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي بالكلية، وتشكيل لجنة الاختبارات والتقييم وغيرها من مثل هذه القرارات.

4- القرارات الأكاديمية التنفيذية:

وهي القرارات التي تعنى بتنفيذ المهام المحددة في مستوى القرارات العليا، وضمان إجراءات التنفيذ بكفاءة وفاعلية، وهذه القرارات روتينية تعتمد على خبرة متخذ القرار ونطاق مشاركة أعضاء هيئة التدريس فيها محدود، وقد تكون هذه القرارات روتينية فنية كالقرارات المتعلقة بالمشكلات والقضايا الفنية في مستويات التدريس ومراحل المختلفة، ومجالها هو المناهج والمقررات وطرائق التدريس ونظم تقويم الطلاب وتحديد مواعيد الاختبارات (كنعان، 2009، 252).

و يرى الباحث أن القرارات الأكاديمية تختلف باختلاف معالجة القيادات الأكاديمية لها ففي حين تتطلب القرارات الاستراتيجية دراستها بعمق وتمعن وإشراك من يساعد على حلها بسبب تأثيرها على استمرارية الجامعة، أما القرارات التكتيكية والتنفيذية فهي قرارات لا تتطلب جهداً كبيراً، كما أن تأثيرها على نجاح الجامعة يكون بسيطاً إذا ما قورن بالقرارات الاستراتيجية، يضاف إلى ذلك أن موقع القرار يختلف باختلاف الأنواع الثلاثة، ففي حين يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى رئاسة الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي، فإن القرارات التكتيكية والتنفيذية تتم على مستوى الكليات والأقسام الأكاديمية.

رابعاً: نظم دعم القرار الأكاديمي في الجامعات:

نظم دعم القرار الجماعي هو نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي ويقوم بتسهيل إيجاد الحلول للمشاكل المتشابهة غير المهيكلة، وتتميز عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بأن متخذو القرار الأكاديمي يعملون معاً كفريق متكامل يجمعهم اجتماع أو مشكلة بعينها، والغرض هو الوصول إلى قرار موحد يجمع بين الخطوات المختلفة، فهناك طرف يعنى بالإجراءات المتعلقة بخسائر الجامعة،

وهناك طرف يهتم بالإجراءات المالية أو الجانب الإعلامي، وكل هؤلاء يعملون في إطار إدارة المشكلة المنوط بهم مسئولية اتخاذ القرار اللازم لمواجهتها، ولضمان التنسيق لا بد من أن تكون هناك أداة واحدة فقط تقدم الدعم لهم جميعاً، وهي في حالتنا هذه نظم دعم القرار الأكاديمي. (الحميدي، 2005، 115).

وتتسم نظم دعم القرار الأكاديمي بالخصائص الآتية: (موسى، 2008، 73).

- 1- أنها نظم جماعية وليست فردية.
- 2- تستخدم تكنولوجيا الاتصالات بكثافة.
- 3- تهدف إلى إيجاد قرارات جماعية غير سلبية كالاستهتار بالوقت ومحاولة فرض الرأي.
- 4- تساعد على توليد الأفكار والمشاركة في الرأي.

ويرى الباحث أن نظم دعم القرار الأكاديمي تمكن القائد من الوصول إلى البيانات المخزنة في قواعد البيانات الخاصة بما تتضمنه من عمليات متعددة تخص المشكلة الموضوعية والحصول على البيانات المناسبة لها حتى يتسنى صنع القرار المناسب في أسرع وقت ونشره بالسرعة نفسها.

استخدامات نظم دعم القرار (DSS) في عملية اتخاذ القرار:

بينت (الراوي، 2016، 123)، عن (زمزم، الفيومي، 2013، 382) أنه يمكن التمييز بين أربعة

أنواع لاستخدام نظم دعم القرار في الجامعات وهي كالآتي:

- أ- **غرفة القرار:** وهي غرفة مزودة بالتجهيزات الفنية والحاسوبية اللازمة لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي، وتحتوي على منضدة تأخذ شكل نصف دائرة، بها أماكن مخصصة للأعضاء المشاركين في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي بحيث يكون لكل عضو جهاز حاسوب خاص به، يمكن من خلاله التفاعل مع باقي الأعضاء، كما يمكن أيضاً إجراء اتصالات شفوية بينهم،

ويتوفر أيضاً في الغرفة شاشة عرض عامة يمكن استخدامها في عرض الأفكار ونتائج تحليل وتلخيص البيانات.

ب- **شبكة القرارات المحلية:** وفيها لا يلتقي جميع الأعضاء في غرفة واحدة ولكن يضل كل منهم في مكانة الخاص (غرفة مكتبه)، ولكنه يستطيع التفاعل مع باقي الأعضاء من خلال محطة عمل خاصة به ويوجد حاسوب مركزي تتوافر فيه قواعد البيانات والنماذج والبرمجيات ونتيح شبكة الأعمال الاتصال المباشر بين الأعضاء من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية، ويحقق هذا النظام ميزة أن كل عضو يمارس عمله الخاص في مكتبه وفي الوقت نفسه يمكنه أن يعقد اجتماعات مع الآخرين.

ج- **مؤتمرات عن بعد:** يستخدم هذا النمط عندما يتواجد الأعضاء في أماكن بعيدة، ولا يوجد مبرر لاجتماعهم معاً في مكان واحد، لغرض عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

د- **عملية اتخاذ القرار الأكاديمي عن بعد:** يستخدم هذا النوع عندما تكون المجموعات كبيرة وموزعة على مناطق جغرافية متباعدة فإن المكتب الافتراضي يعطي رخصة مرور اتصالات بين تلك المجموعات.

خامساً: عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي.

أوضح كثير من علماء الإدارة خطوات عمليات اتخاذ القرار بأنها: (خليل، 2009، 211).

أ- **تحديد المشكلة:** هي عبارة عن تشخيص للمشكلة بدقة، حيث يسهل وضع حلول ملائمة لها.

ب- **تحديد الأهداف:** التي ينبغي تحقيقها وذلك لتوجيه القرار إلى الوجهة الصحيحة.

ج- **الحصول على الحقائق والمعلومات:** فلا بد من الحصول على أكثر عدد ممكن من الحقائق حول القرار ضمن الحدود الزمنية المفروضة.

د - **البحث عن بدائل:** وهي ليست سهلة تحتاج إلى خبراء ومشاركة العاملين في البحث عن بدائل للحل.

هـ - **تقويم البدائل:** بعد عملية البحث السابقة يتم إجراء مفاضلة.

و - **اختيار البديل الأفضل:** وهي مرحلة اتخاذ القرار وهي أهم خطوة، لأن في هذه الخطوة يتم اختيار البديل المناسب.

ز - **التنفيذ والمتابعة:** ومن المهم في هذه الخطوة شرح القرار للمشاركين فهم أكثر استعداداً لدعم القرار.

واختلف الباحثون في عدد خطوات عملية اتخاذ القرار الأكاديمي إلا أنهم اتفقوا على أن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة وتشخيصها:

تبدأ عملية حل المشكلات واتخاذ القرار الأكاديمي بالاعتراف بأن هناك مشكلة.

وتعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرار بأنها انحراف (Deviation) عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، ويمكن تعريف المشكلة بأنها: " الفرق بين الحالة الواقعية التي نواجه والحالة التي نتطلع إليها أو نرغب في الوصول إليها". وبعبارة أخرى فإن المشكلة هي " الفجوة بين أين نحن الآن وأين نرغب أن نكون". (حمادات، 2007، 210). ومعرفة المشكلة طبقاً للفجوة بين الموقف الراهن والموقف المرغوب والتحدي أمام متخذ القرار هو اكتشاف بديل مناسب لإغلاق الفجوة بين الموقفين. (طعامة، 1994، 11).

باختصار فالمشكلة هي فكرة أو قوة، أو هدف يعارضه فكرة مضادة وقوة، أو هدف مضاد. ومواقف التعارض المتزن هي تلك المواقف التي تولد الضغط والحيرة ويعمل الاتزان على استمرار المشكلة فإذا تغلب أحد الطرفين على الآخر وفاز الصراع تختفي المشكلة.

والتشخيص الخاطئ يؤدي إلى قرار خاطئ، والقرار لا ينشأ من العدم وإنما يسبقه عادة وجود مشكلة معينة، وما لم توجد مشكلة لا تنشأ الحاجة لاتخاذ قرار ما، وتنشأ المشكلة في الغالب نتيجة وجود فجوة بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي عندما يدرك الأكاديميون الحاجة لمعالجة الأمر (حريم وآخرون، 1998، 149).

وتشخيص الوضع في الجامعات، والتعرف على المشكلات القائمة والمنتظرة، وتحديد أبعادها تحديداً دقيقاً يكشف عن الجوانب الاستراتيجية فيها، فالقرار الذي يعالج أعراض المشكلة لا يحلها ما دامت أسبابها قد بقيت دون علاج، كما أن الجهد والمال الذي ينفق في معالجة الأعراض يذهب هدراً وتبقي المشكلة على حالتها تعطل سير الجامعة وتمنع تقدمها، وهناك عدة مبررات للاهتمام بتشخيص المشكلة منها. (Bhushan & Ria ,2004,68).

- أن ظهور مشكلة قد ينبئ بظهور مشكلات أخرى لم تظهر بعد، ترتبط بالمشكلة التي ظهرت، وقد تكون من الأسباب الكامنة خلفها لذلك لا بد من تقصي أبعاد المشكلة والجوانب التي ترتبط بها.

- أن مظاهر المشكلة وأعراضها قد تخفي خلفها عوامل جوهرية، لذلك لا بد من تحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً.

- أن ظهور آثار المشكلة على أحد جوانب العمل لا يعني أن آثارها محصورة في هذا الجانب فقد تكون ممتدة إلى جوانب أخرى من العمل.

- أن تركيز النظر في المشكلة يساعد على تصنيفها ضمن فئة معينة من المشكلات، هل هي مشكلة وقتية أم طارئة أم متكررة؟ خاصة أم عامة؟ وهذا التصنيف له أهميته في توجيه من يتناولون المشكلة نحو مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة المشكلة دراسة دقيقة.

الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

ليس هناك أدنى شك بأنّ المعلومات تعدّ أساسية ورئيسية في اتخاذ القرارات الأكاديمية ولا سيما في الجامعات وكل عملية من عمليات اتخاذ القرار تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفةً عن غيرها، كما أن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ومن البيانات والمعلومات التي يستخدمها متخذ القرار ما يأتي: (طيش، 2008، 74).

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

إن تدفق المعلومات بمختلف أشكالها مهم جداً للجامعة، وصواب قراراتها حيث إن القرار الجيد يعتمد بنسبة تزيد عن 90% على دقة المعلومات، وبنسبة لا تزيد عن 10% على قوة وقدرة القيادة وإن كانت هذه النسبة ليست على نفس الدرجة بالنسبة لكل مجالات اتخاذ القرار.

مصادر جمع المعلومات:

هناك نوعان من مصادر المعلومات هما: (الهزيمة، 2009، 394).

أولاً: المصادر الأولية: تحتل هذه المصادر قيمة أكبر لدى مستخدميها بسبب اختلاف التنظيم واختلاف المجالات الوظيفية، والمصادر الأولية للمعلومات هي:

- الملاحظة. - البحوث الميدانية.

- التجارب. - التقدير الشخصي.

ثانياً: المصادر الثانوية:

- معلومات الكليات والأقسام.

- المطبوعات والمنشورات.

- المصادر الخارجية.

- الأقسام الإدارية.

- **خصائص المعلومات:** تمتاز المعلومات بالخصائص الآتية: (بوناصرية، 2004، 38).

1- **الملاءمة:** تكون المعلومات ملائمة لغرض المشكلة موضوع القرار وفي وقت الحاجة لها فقط.

2- **الشمول:** المعلومات الشاملة تلك التي تزود المستخدمين بكل ما يحتاجون معرفته عن حالة معينة.

3- **التوقيت المناسب:** وهي تلك المعلومات المناسبة زمنياً وتتوافر وقت الحاجة إليها.

4- **الوضوح:** يجب أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض.

5- **الدقة:** وتكون المعلومات خالية من أخطاء التجميع والتسجيل.

6- **المرونة:** تعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستخدمين.

7- **إمكانية القياس:** إمكانية القياس الكمي للمعلومات من نظام المعلومات الرسمي.

مراحل المعلومات:

تمر المعلومات بعدة مراحل هي (الهزايمة، 2009، 390):

1- **جمع المعلومات:** يتطلب جمع المعلومات الحصول عليها من خارج الجامعة ومن داخلها،

ويمكن أن تحصل الجامعة على هذه المعلومات إما من مصادر أولية مثل المقابلات مع

أعضاء هيئة التدريس أو المشاهدات أو الاستبانات المرسله، كما يمكن للجامعة أن تحصل

على معلومات من مصادر ثانوية مثل الإحصاءات أو التقارير أو مصادر أخرى.

- 2- **توجيه المعلومات:** لا بد من التأكد أن المعلومات قد تم توجيهها للشخص المناسب أو الجهة المناسبة، فبالنسبة للمعلومات يجب أن تصل إلى القسم في الكلية أو أعضاء هيئة التدريس المعنيين باتخاذ القرارات الأكاديمية أو عمداء الكليات ونوابهم.
- 3- **التحليل:** يجب على الجامعة أن تضع إرشادات للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات والنقطة المهمة في التحليل هي عدم التحيز وقد يكون التحيز مقصوداً أو غير مقصود وفي أي وقت تحلل فيه المعلومات، فهناك احتمال للتحيز وهذا يؤدي إلى تشويش المعلومات لدى متخذ القرار.
- 4- **استلام المعلومات:** ليس هناك فائدة من المعلومة إذا لم يتم استلامها من قبل الأفراد الذين أرسلت إليهم ويجب أن يكون هناك متابعة لاستلام المعلومات كالاتصال بالهاتف من قبل متخذ القرار.
- 5- **التخزين:** يمكن أن تستخدم المعلومات بشكل مباشر ويمكن أن تخزن، والعوامل التي تأخذ بالحسبان عند التخزين هي التكلفة، ووقت الحاجة إلى المعلومات، وإمكانية الوصول إليها.
- 6- **استرجاع المعلومات:** لقد أدى استخدام الحاسب الإلكتروني إلى تسهيل عملية استرجاع المعلومات ومن ثم تسهيل عملية الوصول إليها، وفي الواقع فإن قرار استرجاع المعلومات يتم عند تخزين المعلومات حيث يؤخذ عندها اعتبار سهولة الاسترجاع وزمنه ويجب عدم حفظ المعلومات في أماكن بعيدة عن متخذ القرار، ولا شك أن استخدام الحاسب الإلكتروني قد سهل هذه العملية.
- 7- **استخدام المعلومات:** يجب أن يحدد بوضوح الاستخدام المتوقع للمعلومات قبل عملية الجمع وإذا تم جمع المعلومات بناءً على ذلك فإن المعلومات تتصف بأنها معدة بناءً على قاعدة

استخدام المعلومات. لأن المستخدمين للمعلومات لهم دور كبير في تحديد نوع المعلومات التي يجب جمعها وكيف يتم توجيهها وتوزيعها وتحديد نوعية هذه المعلومات وهدفها.

الخطوة الثالثة تحديد البدائل المتاحة:

يشترط وجود بديلين على الأقل، لأن اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ قرار، ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجيدة ويعتمد هذا الأسلوب على العناصر الآتية (طعمة، 2010، 30):

1- الحرية في طرح أفكار البدائل.

2- تقديم عدد كبير من البدائل.

3- عدم نقد الأفكار المطروحة للبدائل.

4- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

الخطوة الرابعة : تقييم البدائل المتاحة:

عند الانتهاء من وضع البدائل تأتي خطوة تقييمها، لاختيار البديل المناسب، وذلك لأن أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة عيوب ومزايا وعملية المفاضلة بين البدائل لها عدة معايير منها (المصري، 2000، 329):

1- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة.

2- التكاليف: والموارد الناجمة عن تنفيذ البديل.

3- آثار تنفيذ البديل على المنظمات (الأقسام، والإدارات، والوظائف، والأداء)، وهذا يختلف باختلاف المشكلة وأهميتها، وما إذا كان القرار وظيفياً أو استراتيجياً.

4- وقت وظروف أخذ البديل: فقد لا تسمح الظروف الطارئة بإجراء الدراسات المعمقة والضرورية للحلول البديلة.

- 5- استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، وهنا تبرز ضرورة مشاركتهم في المناقشة والتقييم وإبداء الآراء التي تضع أمام متخذ القرار تصوراً لما يكون عليه الحل مستقبلاً بالنسبة للمرؤوسين.
- 6- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

أساليب تقييم البدائل:

ومن أساليب تقييم البدائل ما يأتي:

أولاً: أسلوب دراسة الحالة:

يقوم هذا الأسلوب على أسس مهمة لعل من أبرزها تحديد البديل المناسب بدقة، ثم تعريفه والتفكير في أسباب اختياره، ثم يتم وضع تصور للحل البديل، استناداً إلى المعلومات المتاحة عن البديل، ولقد كشفت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره في مجال اتخاذ القرارات، حيث إنه يضع متخذ القرار في وضع حقيقي وطبيعي من حيث عدم الكفاية للمعلومات المتعلقة بالمشكلة أو دقتها (كنعان، 2007، 201).

ثانياً: أسلوب النماذج الرياضية.

حيث يتم صياغة المشكلة في نموذج رياضي لمعرفة مقدار التغير في المشكلة منذ نشأتها، ومقارنتها مع مشاكل مشابهة لها خلال سنوات ماضية ومن ثم فهذا الأسلوب يعتمد على الأرقام بشكل كلي ومن العيوب اعتماد هذا الأسلوب على الأرقام، فإذا حدث خطأ بسيط في هذه الأرقام يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ (الحنوي، 2001، 148).

ثالثاً: أسلوب شجرة القرارات:

يستخدم هذا الأسلوب عادة في القرارات المالية، ويتخذ شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي: البدائل المتاحة، والأخطار، والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على الحاسب الآلي (كنعان، 2007، 197)، وأسلوب شجرة القرارات كغيره من

الأساليب يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة (Brown,1970,78).

وتمر شجرة القرارات بعدة مراحل، تبدأ بتحديد الهدف النهائي لمتخذ القرار، ويتفرع من نقطة البداية عدد من الأفرع تمثل المسارات البديلة التي يمكن أن تحقق الهدف، كما يتفرع كل بديل من البدائل في المرحلة السابقة إلى أفرع مرحلية تمثل القرارات الأولية المحتمل اتخاذها عند مواجهة المشكلة في مراحلها الأولى.

رابعاً: أسلوب بيرت:

يعد أسلوب بيرت أحد الأساليب التي تستخدم في عمليات التخطيط والرقابة، بحيث تتمكن الإدارة من خلاله تقبل الحد الأدنى من التوقعات، ويعد عنصر الوقت في أسلوب بيرت مهم جداً ولذا يتعين على متخذ القرار وضع الأولويات وترتيب المهام المحدد تنفيذها وفقاً لوقت كل منها. (بكر، 2012، 295).

خامساً: أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار :

يعتمد هذا الأسلوب على التصور المستقبلي للمشكلة وتصور أحداثها، ومن عيوب هذا الأسلوب أنه يستهلك وقتاً طويلاً في إعدادة وتنفيذه، فضلاً عن استخدام برنامج الحاسب الآلي المتقدم لتحليل المواقف المختلفة للمشكلة. (الخصيري،2003،354).

ويرى الباحث بأن تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الأكاديمي يحتاج إلى مهارات وقدرات معينة لدى متخذ القرار الأكاديمي للتعامل مع برامج الحاسب الآلي، لذا فإن آليات تقييم عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء ذلك أن الأساليب التقليدية تساعد على البحث والتحليل والتفكير الابتكاري وحسن التصرف، بينما الأساليب العلمية تمكن متخذ القرار الأكاديمي من تقدير احتمالات المستقبل وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة.

الخطوة الخامسة: اختيار البديل المناسب:

إن وجود مشكلة ما يقتضي تعدد وتباين الآراء حولها، ذلك أنه إذا كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ قرار، لأن متخذه سيكون مرغماً على تبني الحل الوحيد المتوافر لديه، فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي (الذي يركز على التحليل والمقارنة)، فإن إيجاد الحلول البديلة لها يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار. (الحامدي، (د.ت)، 13).

الخطوة السادسة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأفضل):

بعد مرور القرار بالمراحل السابقة يجد متخذ القرار نفسه أمام ضرورة اختيار أحد البدائل الذي يتوقع أن يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة وأكثر عائد. تعني بداية الحل الحقيقي والحكم على فعالية القرار نفسه، ويتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل ومراحل التنفيذ، والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل، والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها، وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار (العنبي، 2004، 46).

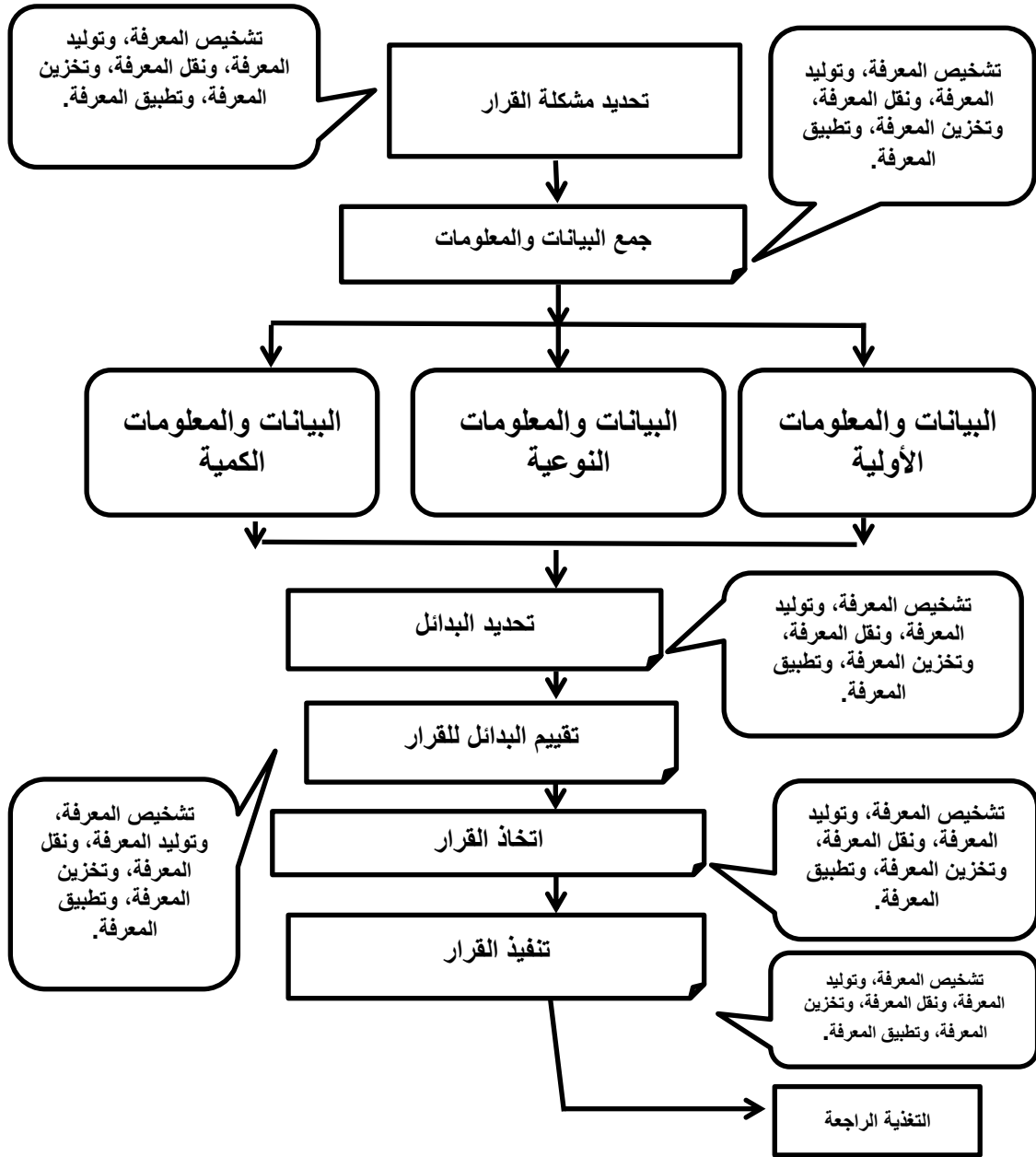
الخطوة السابعة: تنفيذ القرار.

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار الأكاديمي بمجرد البديل الأنسب لحل المشكلة، فبعد اختيار البديل الأنسب تتم عملية التنفيذ من قبل الأشخاص المعنيين في الجامعة، ويعتمد النجاح في التنفيذ على مدى نجاح القائد في شرح القرار المتخذ وأهدافه وعلى مدى فاعلية نظام الاتصال

في الجامعة وتعتمد رغبة الآخرين في التنفيذ على مدى قناعتهم بهذا القرار، وبعد البدء بتنفيذ القرار على القائد أن يتابع بشكل مستمر عملية التنفيذ للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تعيق عملية التنفيذ والعمل على التغلب عليها وتلافيها، وللوقوف أيضاً على متطلبات تنفيذ القرار والنتائج المتحصلة، وبناء عليه يتم الاستمرار في تنفيذ القرار أو إعادة النظر فيه أو تعديله. (خليل، 2009، 235).

سادساً: الترابط بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار:

ارتبطت عملية اتخاذ القرار من تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، وعملية جمع البيانات والمعلومات بأنواع المعلومات المختلفة والبيانات الأولية، والكمية، والثانوية، وكذا عملية تحديد البدائل وتقييمها ، وعملية اتخاذ القرار وتنفيذه ، بعمليات إدارة المعرفة من توليدها ، وتشخيصها، وتطبيقها، وإنتاجها ونقلها ، وأخيراً عملية تخزينها في أيقونات إلكترونية إن وجدت أو ملفات إلكترونية أو أي وسيلة من وسائل التخزين التقليدية الورقية، والشكل رقم (1) يبين الترابط بين إدارة المعرفة ومراحل اتخاذ القرار .



(Source: Ivan&, Dana ,2015.)

شكل رقم (1) يبين الترابط بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن أهم عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمينية في ضوء إدارة المعرفة تتمثل في العمليات التي بينها الشكل رقم (1) من عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي وارتباط كل عملية بعمليات إدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، وتوليدها، ونقل المعرفة، وتوزيعها، وتطبيق المعرفة وتخزينها.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من أكثر المواضيع الإدارية تناولاً وتداولاً في وقتنا الحاضر، وتعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي زادت ونمت، وتكاثرت الأدبيات والدراسات المتعلقة بها كماً، ونوعاً حيث شكلت مجالاً خصباً للأبحاث العلمية الإدارية، وفتحت الأبواب أمام أبحاث أخرى، مبنية على ذات المفهوم، ويؤكد الباحث أننا نعيش اليوم عصر المعرفة والتي يلزم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الأكاديمية.

أولاً: مفهوم المعرفة:

إن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على أهمية المعرفة بسبب ما تقوم به من أدوار مهمة في الجانب الروحي والجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها. (العلول، 2011، 28). وعرفها مارويك Marwick: أن المعرفة " تشمل كلاً من خبرات البشر وفهمهم في المنظمة والمعلومات التي يصنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة وفي محيط العالم الخارجي" (Marwick, 2001, 24).

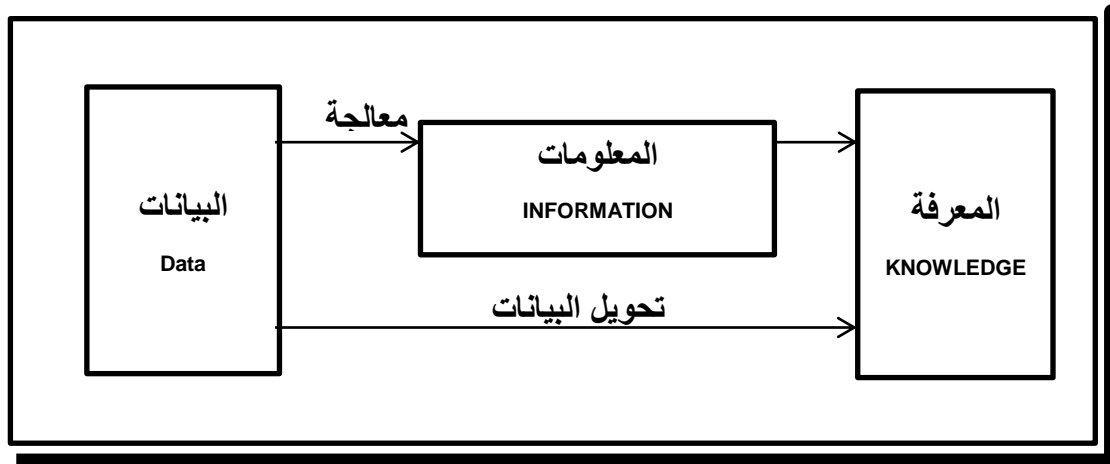
وعرف غنيم (2004، 29)، المعرفة بأنها " عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر، كما أنها تعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر بحيث تؤدي إلى اتساع إدراك الفرد لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة لاتخاذ القرار السليم لحلها".

أما في الإدارة فقد عرف الكبيسي المعرفة " بأنها القوة في منظمة الأعمال اليوم، ومفتاح حل مشكلات الأعمال الغامضة " (الكبيسي، 2005، 46).

ويعرفها (العلي وآخرون، 2006، 25)، على أنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة".

ويرى الباحث بأن المعرفة تشكل خليطاً من كل من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن القدرات الشخصية كالحدس والتخيل والتي يقوم الأفراد بتوظيفها لاتخاذ قرارات أكاديمية سليمة تؤدي بهم للأهداف المرجوة.

والمعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات والمعلومات ثم المعرفة ثم الحكمة التي يميز الإبداع والابتكار ومن هنا لا بد من التمييز بين المصطلحات الثلاثة: البيانات، والمعلومات، والمعرفة. والشكل رقم (2) يبين ذلك.



المصدر: (Pearlson and Saunders, 2006).

شكل رقم (2) توضيح للبيانات والمعلومات والمعرفة.

1- **البيانات**: هي مواد وحقائق خام أولية raw facts ولكنها تحتاج للمعالجة مثال ذلك قائمة

أسماء مجردة من أي تفسير أو أرقام مجردة (العلي وآخرون، 2006، 113).

يرى الباحث أن البيانات هي رموز وحروف ليس لها معنى فبعد المعالجة يصبح لها معنى.

2- **المعلومات**: وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل

التحليل والتركييب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات، وعلاقات، ومقارنات،

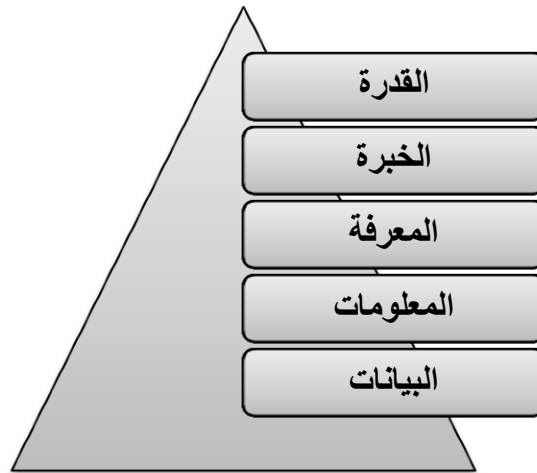
وموازنات، ومعدلات وغيرها. (الملكوي، 2007، 22) ويعرفها leers بأنها " البيانات التي

تلتحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات، والروابط الأخرى " (Leesr,2000,3).

ويرى الباحث أن المعلومات هي بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف يؤدي إلى اتخاذ قرار أكاديمي.

3- **المعرفة:** الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (الفيروز آبادي،1995،595).

فالمعرفة: هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المهنيين بها لذا فإن المعلومات إذا لم تخضع للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة (عليان، 2008،54)، ويرى (التكريتي، 2004،15)، أن المعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، وقام (Marquadt,2000,23). بتصور هرم المعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة، والشكل رقم (3) يعرض لتصور ذلك الهرم.



Source: Marquadt 23: 2000

الشكل رقم (3) هرم المعرفة

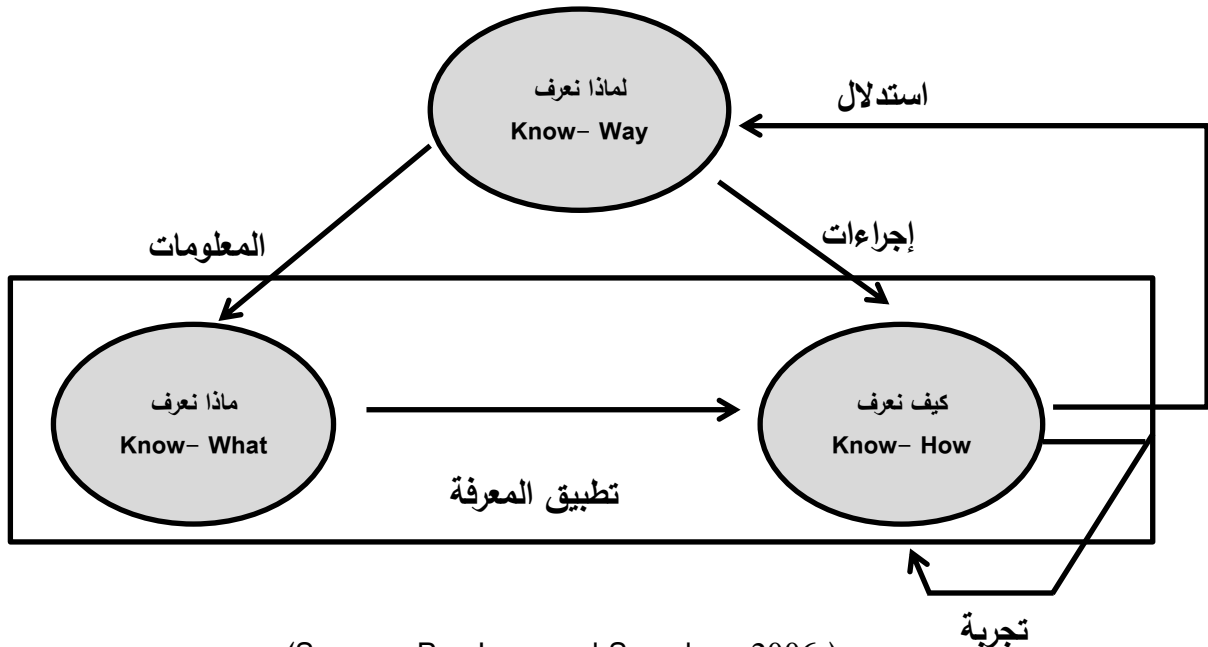
يلاحظ من الشكل رقم (3) أن الهرم يبدأ من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشمل على الصور والرموز العددية والكلمات والعبارات غير المفسرة أي دون أي معنى والتي يمكن

استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها وتصنيفها ومعالجتها وتأطيرها. أما المعرفة في المستوى الثالث من مستويات الهرم فتشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات واتخاذ القرار، وحل المشكلة، أي استخدام المعلومات واستثمارها وتمكن المعرفة من إيجاد معني للبيانات وبعد ذلك توليد المعلومات، يأتي بعد ذلك مستوى الخبرة التي تبين الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، وأخيراً تأتي القدرة التي تعني قدرة الجامعة على الإبداع وابتكار منجزات أو عمليات فائقة الأداء، وهذا يحتاج شراكة بين الفرق والأفراد وتنسيق جهودهم في إطار إدارة المعرفة. مما سبق نستنتج أن المعرفة تمر بعدة مراحل ابتداءً من المعرفة المتراكمة ووصولاً إلى المعرفة المبتكرة.

4- **الخبرة**: مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة، لكن بأسلوب فطري، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة.

وأوضح (Pearlson and Saunders, 2006) أنواع مختلفة للمعرفة والشكل رقم

(4) يبين ذلك:



(Source: Pearlson and Saunders, 2006.)

شكل رقم (4) : تقسيمات المعرفة

وبآتي سرد هذه التصنيفات على النحو الآتي:

أ- المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف؟ (Know-How)، والتي تتضمن المهارات والمقدرة

على فعل الأشياء أو القيام بها.

ب- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا؟ (Know -What)، وهي: معرفة الحقائق والمهارات

الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

ج- المعرفة السببية أو معرفة لماذا؟ (Know-Why)، وهي: المعرفة العلمية بالمبادئ

وتتطلب فهنا للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.

ثانياً: أساسيات إدارة المعرفة:

1- مفهوم إدارة المعرفة:

يشير مفهوم إدارة المعرفة إلى كونها تستخلص من الأفراد ويتم تحليلها، وتشكيلها،

وتطويرها حتى يتم فهمها وتطبيقها.

وعرفها (نجم، 2005، 96)، بأنها "عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق

رفعها"، أما (الأكلبي، 2008، 16)، فقد عرف إدارة المعرفة على: "أنها تلك الإدارة التي

تعمل على ما لدى الأفراد من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة

الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين

منسوبيها بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف

الممكنة".

ويرى الملكاوي بأن إدارة المعرفة: هي "عبارة عن العمليات والنشاطات التي تساعد

الجامعة على توليد المعرفة والحصول عليها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل

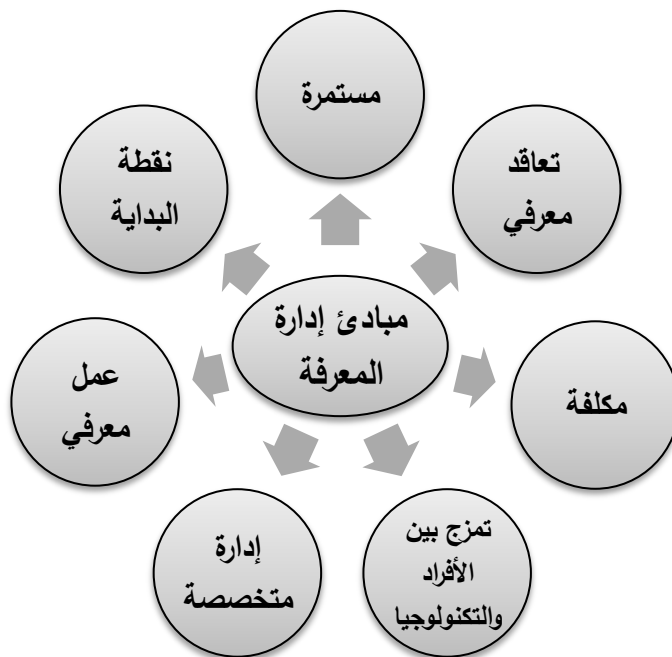
المعلومات والخبرات التي تمتلكها الجامعة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات" (الملكوي، 2006، 74).

وأشارت (الزامل، 2003، 1)، أن إدارة المعرفة تعني العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عبارة عن المعارف التي تسعى الجامعات للوصول إليها من داخل الجامعة أو خارجها وتنقيحها واستخلاص المفيد منها ومشاركتها مع العاملين ومن ثم تخزينها وتيسير الوصول إليها في سبيل تحقيق قرارات سليمة تحقق الأهداف التي تسعى لها الجامعة.

2- مبادئ إدارة المعرفة: (رفاعي، 2007، 17).

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة في الشكل الآتي:



الشكل رقم (5) مبادئ إدارة المعرفة من تصميم الباحث.

المبدأ الأول: إدارة المعرفة مكلفة.

المعرفة تمثل أصلاً من أصول الجامعة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، وهناك العديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في الموارد البشرية أو الأموال تشمل ما يأتي:

- الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
- مدخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- تطبيق البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها.

المبدأ الثاني: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد للتكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها بعضاً.

المبدأ الثالث: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة إدارة متخصصة.

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات للمجموعات في الجامعة.

المبدأ الرابع: إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي: العمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

المبدأ الخامس: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية:

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب التركيز والالتزام.

المبدأ السادس: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية.

المبدأ السابع: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي.

من الواضح أن الجامعات التي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة فإنها تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملين ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف أخرى جديدة ولذلك فإن توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين سيجعل المعرفة تتراكم لدى الجامعات حتى بعد ترك هؤلاء العاملين لوظائفهم.

3- نشأة إدارة المعرفة وتطورها:

كان أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة على أنها دالة على أصول المنظمة غير الملموسة وسماها " الرأسمال المعرفي " هو (غاري بيكر، 1964) وقد كان يرى بأن هذه الأصول تتمثل في القوى العاملة، وهيكلية التنظيم الإداري وعملاء المنظمة ويرى (Durant) بأن إدارة المعرفة تشمل التعرف على الأصول المعرفية المتاحة والمطلوب تحليلها، وكذلك تحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها كالتخطيط والتطوير الذي يحقق الأهداف التنظيمية المتعلقة بهذه الأصول المعرفية، ومن ثم فإدارة المعرفة في رأي (Durant). ليس فقط فيما يتعلق بهذه الأصول المعرفية وإنما يتجاوز ذلك إلى إجراءات التعامل مع هذه الأصول كتطويرها وحفظها واستخدامها والمشاركة فيها (Durant,2001,4). وفي عام (1980) أشار (Edward,Freanum)، في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي إلى عبارته المشهورة (المعرفة قوة)، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. في عام (1997) ظهر حقل

جديد آخر نتيجة لإدراك المعرفة في عصر المعلومات هو "إدارة المعرفة. (رزوقي، 2004، 155)، وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام (1989) وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت عام (1994). وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة. (البنك الدولي، 2002)، ويؤكد (أبوزر، 2004، 5). أنه بدون أي شكل لإدارة المعرفة لا تستطيع أغلب المؤسسات التعليمية أن تعمل بشكل مريح، وفي الوقت الحاضر حيث نعيش في بيئة عصر المعلومات، وتوفر الحواسيب والإنترنت تحتاج إلى مجهود مدروس ومنتظم لكيفية التعامل مع العمليات التربوية المتنوعة والمتزايدة كماً وكيفاً، وأول من استخدم مصطلح المعرفة هو (DonMarchand). مع بداية الثمانينيات، إلا أن البداية الحقيقية لإدارة المعرفة - بمفهومها - الحديث كانت في منتصف التسعينيات إذ بدأت تشهد انتشار كم هائل من المعرفة (Little, 2002, 91)، وتحديداً بعد تنفيذ البرامج الناجحة لإدارة المعرفة في شركة (HP). الأمريكية، ولمختبرات (بكرمان)، وغيرها (الكبيسي، 2005، 33). مما سبق يرى الباحث أن الجامعات في أشد الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة وتوفير متطلبات تطبيقها في الجامعات اليمنية لما تملكه من مخزون معرفي وكوادر بشرية مؤهلة .

4- أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المؤسسات التربوية ورضا العاملين، وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب

قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة. (العلي وآخرون، 2006، 28).

وأهمية المعرفة تكمن في الآتي: (الساعد، 2004، 6).

1- زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وزيادة الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى ما يسمى حديثاً إدارة المعرفة.

2- ظهور المعرفة التقنية بدلاً عن المعرفة الفردية.

3- انتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقص المعرفة الفردية.

4- التغير في مواقع التوظيف والاستراتيجيات ربما أدى إلى ضياع المعرفة في بعض المناطق ولذلك لا بد من إدارة لهذه المعرفة.

5- إن إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق (نجم، 2008، 92).

وتتبين أهمية إدارة المعرفة فيما يأتي: (Bin Hussein, 2000, 3)، (حجازي، 2014، 28)، (حمود، 2010، 15).

1- تتزايد أهمية إدارة المعرفة بسبب التحولات من نظام عالمي يمكن توقعه إلى عالم محكوم بتغيرات متلاحقة.

2- تمثل عملية أساسية لحياة المنظمة واستمراريتها على المدى الطويل فهذه المعرفة مرتبطة بمنتجات جديدة وخدمات جديدة.

3- إدارة المعرفة تتجسد في كل عمليات وأعمال المنظمة.

4- التقنية الحديثة يمكن أن تيسر انتشار المعلومات، لكن العبء الأكثر يقع على عاتق الإنسان في ترجمة هذه المعلومات إلى معرفة إجرائية يمكن توظيفها اعتماداً على الفهم الدقيق لبيئة الأعمال لديه.

5- تحسن العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.

6- تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة

للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق

الثروة وتحقيق التميز 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.

ويرى الباحث أن لإدارة المعرفة فوائد تجعل تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات في

غاية الأهمية من خلال استثمار المعرفة والحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها.

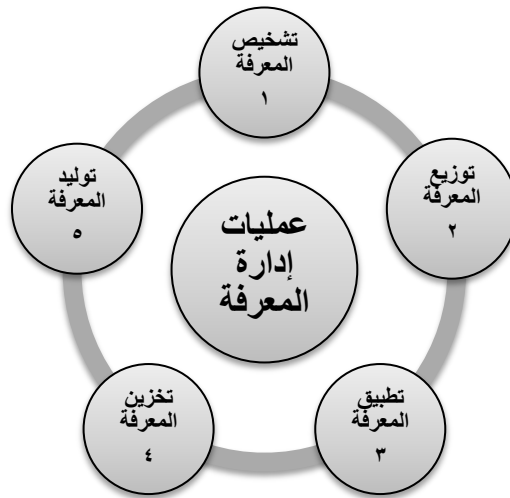
5- عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات فنجد بعضهم صنفها

إلى ثلاث عمليات بينما توسع آخرون وجعلوها تشمل أكثر من ذلك، وأهم العمليات التي اتفق

عليها الباحثون كما أشار (Mertins et al,2001,28) إلى عمليات إدارة المعرفة بالشكل

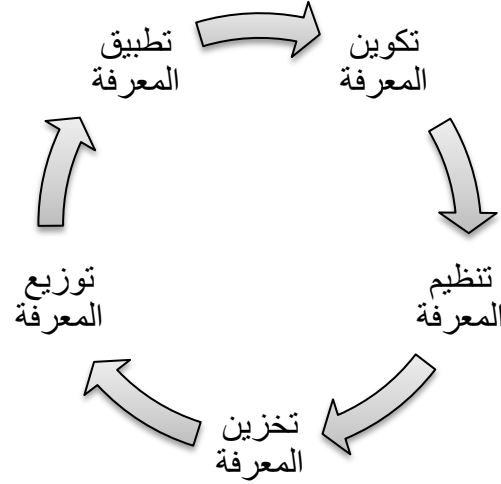
الآتي:



Source: Mertins, et al.: 2001:28

شكل رقم (6) عمليات إدارة المعرفة عند مارتين (Mertins).

ومن النماذج المنطق عليها نموذج (Alwvi)، حيث بين النموذج خمس عمليات لإدارة المعرفة هي: تكوين المعرفة واقتناؤها، وتنظيم المعرفة وتخزينها، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة والشكل رقم (7) يبين ذلك.



المصدر: (عياد، 2015، 29).

الشكل رقم (7) عمليات إدارة المعرفة عند ألوفا (Alwvi).

مما سبق يتضح أن أهم عمليات إدارة المعرفة اللازمة لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية هي: تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

ويمكن بيان أهم عمليات إدارة المعرفة لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي كآتي:

1- تشخيص المعرفة:

عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف معرفة الجامعة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وهي تعد من التحديات التي تواجه الجامعات لأن النجاح في مشروع المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وذلك لمعرفة الحلول الملائمة لأي مشكلة، والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في الجامعة وبين موجودات المعرفة المطلوبة

للجامعة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها الجامعة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة (العلي وآخرون، 2006، 40).

2- توليد المعرفة:

يقصد بتوليد المعرفة عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل الجامعة (حجازي، 2014، 19).

وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية ومستمرة. (العلي وآخرون، 2006، 42)، وأما مستوى توليد المعرفة فقد بين كل من (نونাকা)، (Nonaka Takeuchi, 2004, 11). إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد. ويرى الباحث أن توليد المعرفة وخصوصاً في الجامعات يحتاج إلى تحفيز وتشجيع لنشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، وتوفير البيئة المناسبة لهم حتى يتم توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجامعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة.

3- مشاركة ونقل المعرفة:

تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل المعرفة إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات وهنا لا بد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي: (العلي وآخرون، 2006، 297).

- 1- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني استطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كافٍ يجعله قادر على القيام بالفعل بموجبها.
- 2- المشاركة بالمعرفة يمكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

فإذا ظهرت المعرفة في أحد المواقع (أو الأماكن)، الذي يختلف عن الموقع الذي نحتاج إليه فإن المشاركة بالمعرفة والانتفاع من المعرفة سوف لن يكون هناك ضرورة وجود أي من هذين المفهومين. وتعد عملية مشاركة المعرفة من العمليات الضرورية وإسناد ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

وعملية نقل المعرفة تعرف بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى نشر المعرفة حتى تصل إلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية عن طريق ما يتم إنتاجه وتوافره من دوريات ونشرات علمية، ومشاركات خارجية وداخلية في المؤتمرات العلمية، بحيث تتيح كل الطرق تبادل الأفكار والخبرات، والمهارات داخل الجامعات أو خارجها (الهمداني، 2016، 92).

4- تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق ومما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالمعرفة قوة إذا طبقت، (عليان، 2008، 199).

ويرى الباحث أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة والأهم من ذلك هو الربط بين إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعات مع عمليات أخرى كاتخاذ القرارات الأكاديمية.

ويمكن بيان دور الجامعات في تطبيق المعرفة من خلال ما يأتي: (الهمداني 2016، 93).

- إيجاد شراكة حقيقية بين أعضاء هيئة التدريس في نقل المعلومات وتداولها في الجامعات اليمنية.

- تنمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

- تطوير نظام الاتصال داخل الجامعات وتحديثه لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية لدى الجامعات.

- بناء قاعدة معلومات معرفية وتحديثها باستمرار وجعلها أساساً لبناء قاعدة معرفية للجامعة.

5- تخزين المعرفة:

يمثل تخزين المعرفة العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع وتشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالجامعات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات (عليان، 2008، 196).

ويرى الباحث أنه أصبح لزاماً على الجامعات أن تعمل بكل جهدها من أجل الاحتفاظ بهذه الخبرات المتوافرة في أدمغة أعضاء هيئة التدريس وتخزينها والاحتفاظ بكل ما يتم إنتاجه فكرياً باستخدام التكنولوجيا الحديثة، بحيث يسهل استرجاعها بسهولة ويسر عند الحاجة إليها في عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية.

يستخلص الباحث مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة اللازمة لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمينية لازمة لكل عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات، وتتم عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي بوجود قيادة أكاديمية قادرة على التعامل مع جميع متطلبات إدارة المعرفة ولا بد من تطوير هذه القيادات من خلال الاهتمام بعملية التدريب وتوافر بنية تحتية تتلاءم مع تطبيق عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات.

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات:

ويمكن تقسيم المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة إلى:

أولاً: المتطلبات المادية والبشرية :

يعد العنصر البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق إدارة المعرفة، ذلك أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم

التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التدريبية على المستويات كافة.

وقد أشار (غنيم، 2004، 345). إلى ضرورة إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية، ونظم العمل على شبكات الاتصال، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية. ومن المتطلبات المادية توفير الاعتمادات المادية المخصصة لتقنيات تكنولوجيا المعلومات. تخصيص تمويل لتدريب القيادات الأكاديمية على البرامج الحديثة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي وإعداد ميزانية لتوافر قواعد البيانات ومواكبة كل جديد في مجال تكنولوجيا الاتصالات محلياً وعالمياً.

ثانياً: متطلبات الاتصالات و التقنية:

وتنقسم إلى قسمين أساسيين هما:

متطلبات البنية التحتية الصلبة: وتشمل الآتي:

1- أجهزة الحاسوب وملحقاتها وتشمل توافر (أجهزة الحاسوب، ووسائط التخزين

للمعلومات). اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

2- شبكات الاتصال وتشمل الشبكة الداخلية والشبكة الخارجية وشبكة الإنترنت.

متطلبات البنية التحتية الناعمة: وتشمل ما يأتي:

1- توفير البرمجيات المرخصة والملائمة لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

2- توفير قاعدة بيانات مركزية في الجامعات.

3- توفير شبكة الهاتف وشبكة الإنترنت.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، وتهدف إلى جمع المعلومات واسترجاعها ونقلها وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل وهناك

العديد من نظم إدارة المعرفة كما ذكرها (حجازي، 2005، 48)، منها على سبيل المثال:

1- نظم الذكاء الصناعي: وتشمل النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.

2- تكنولوجيا الشبكات: وتشمل الإنترنت، والاكسترنات، والوكيل الذكي.

3- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.

4- نظم دعم الإدارة: وتشمل برامج الدعم الجماعي، ونظم إدارة الوثائق ومستودعات البيانات ونظم التنقيب عن البيانات ونظم مساندة القرارات.

ويرى الباحث أن استخدام التكنولوجيا بمختلف أنماطها في إدارة المعرفة توليداً ونقلًا ومشاركة من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع في أماكن وأزمنة مختلفة. ويمكن بيان التكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة فيما يأتي: (العلي، وآخرون، 2006، 187).

1- نظم إدارة المكاتب والوثائق:

إن معظم العمل في مجال البيانات وكذلك أغلب العمل المعرفي يأخذ مكانة في المكاتب إضافة إلى أن معظم العمل الذي ينجز من قبل المديرين يتم في المكاتب أيضاً وعلى هذا الأساس فإن المكتب يلعب دوراً رئيساً في تنسيق انسيابية المعلومات من خلال المنظمة بأكملها وتستخدم مجموعة مناسبة من التكنولوجيا في التعامل على مثل هذه النشاطات المكتبية.

2- نظم تصوير الوثائق الأصل:

إن أحد أهم الطرق في معالجة المشاكل الناجمة عن انسيابية العمل المكتبي هي تبني نظم تصوير الوثائق الأصل والذي نستطيع تعريفها بأنها النظم التي تحول الوثائق الورقية والصور إلى أشكال رقمية بغرض التمكين من تخزينها والوصول إليها بواسطة نظام الحاسوب فعندما تخزن الوثيقة بشكلها الإلكتروني في نظام الحاسوب فبالإمكان استرجاعها فوراً وكذلك

مشاركة الآخرين بمعلوماتها بالطريقة المباشرة والسريعة الإلكترونية نفسها، وينبغي أن يتم تأمين عدد من المعدات والأجهزة اللاحقة مثل جهاز المسح ونظام القرص الضوئي وكذلك كشف الوثيقة الذي يعمل على استرجاعها باسم العميل وتاريخ إدخالها ورقم العميل، وإيضاً محطات عمل قادرة على التعامل مع الصور الإلكترونية إضافة إلى الطابعات المطلوبة.

3- الإنترنت والنشر الإلكتروني للوثائق:

إن نظم إدارة الوثائق التقليدي يمكن أن يكون مكلفاً ويتطلب شبكات حواسيب الخادم الزبون، مملوكة من قبل المنظمة المعنية وكذلك برمجيات زبون خاصة بالإضافة إلى قدرات تخزينية مناسبة في حين أن الإنترنت تشكل منصة متاحة عالمياً وبتكلفة قليلة لتأمين أساسيات نشر الوثائق وهذه الوثائق يمكن أن تكون نصوص ورسومات ومواد مسموعة ومواد فيديو ومواد أخرى متعددة الأغراض.

4- المكتبة الرقمية :

وهي المكتبة التي تشكل المصادر الإلكترونية الرقمية كل محتوياتها ولا تحتاج إلى مبنى، وإنما لمجموعة من الخادمت (Servers) وشبكة تربطها بالنهايات الطرفية للاستخدام، وتمكن المكتبة الرقمية العاملين والقيادات الأكاديمية من استغلال بنك المعلومات في ميدان تكنولوجيا الاتصالات، ومجموعة ثرية من المجالات العلمية والتكنولوجية المتخصصة، وتوفر المكتبة الرقمية مداخل أو نقاط الوصول (Access) إلى المعلومات الرقمية وذلك باستخدام العديد من الشبكات، ومنها شبكة الإنترنت العالمية وذلك لتمكين المستفيدين من الوصول إلى المعلومات والبيانات المخزنة إلكترونياً عبر نظم وشبكات المعلومات وهم في بيوتهم أو جامعاتهم أو مكاتبهم الخاصة.

5- مخزن المعرفة:

يساعد الجامعة في تعزيز وتوحيد المعرفة المتوافرة لديها وكذلك جعلها أكثر فاعلية وقوة ومخزن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بغرض إدارتها بشكل فعال واستثمارها من قبل الجامعة.

6- النشر الإلكتروني:

من الواضح أن ما أحدثته التطورات السريعة في عالم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات والتي منها الإنترنت قد أدت إلى إحداث تغييرات كبيرة إن لم تكن جذرية في مفاهيم النشر وما تعتمد من أساليب في إنتاج وإدارة وتوزيع البيانات والمعلومات وتسخيرها للمستخدمين وهي تمثل تماماً النشر بالوسائل التقليدية، فيما عدا أن ما ينشر من معلومات لا يتم إخراجها ورقياً لأغراض التوزيع بل يتم توزيعها على وسائط إلكترونية كالأقراص الرقمية أو الأقراص الإلكترونية كالإنترنت.

ثالثاً: المتطلبات الإدارية:

تتمثل أهم المتطلبات الإدارية في الآتي:

1- وجود رؤية إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع قدرتها

على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التعليمية وصنع المعرفة.

2- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع التحول لإدارة المعرفة عن طريق استحداث إدارات

جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية

بما يكفل توافر الظروف الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة على أن يتم ذلك في إطار زمني

متدرج من المراحل التطويرية.

3- تطوير نظام الإجراءات والمعاملات المتبعة في الجامعات والتخلص من النظام البيروقراطي الذي يعيق أي تطوير.

4- ضرورة العمل على نشر الثقافة الإلكترونية وتوعية العاملين بأهمية تطبيق الإدارة بالمعرفة.

5- حماية مشروع إدارة المعرفة من خلال إصدار القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالإدارات المختلفة في المنظمة.

رابعاً: إدارة المعرفة في الجامعات:

اكتسبت إدارة المعرفة في مجال مؤسسات التعليم العالي أهمية واضحة في نجاح تلك المؤسسات وفي إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي، كما أن توظيف أفكار واستراتيجيات إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للجامعات المعاصرة، وينبغي أن يظهر ذلك في رؤية ورسالة الجامعة، بل قد يخصص هدفاً استراتيجياً من ضمن أهداف الجامعة الاستراتيجي يتعلق بتبني إدارة المعرفة، وهناك خمسة احتمالات لممارسة المعرفة في الجامعات وهي:

(Kidweel ,& Johnson, 2000, 33)

1- تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك.

2- استخدام إدارة المعرفة في دعم القرارات الإدارية والأكاديمية.

3- تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستخدمين.

4- رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها.

5- استثمار المعرفة في إحداث التحسين النوعي في التعليم.

ويمكن تناول هذه الممارسات من خلال القضايا الآتية: (Wiig,1994,77).

1- فجوات المعرفة:

تحدث هذه الفجوات عند قصور المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة. لذا يجب على الجامعات القيام بممارسات معينة لتحديد هذه الفجوة ووضع الاستراتيجية اللازمة لتلافيها ومن أبرز هذه الممارسات:

- 1- إيضاح فجوة المعرفة للعاملين بشفافية.
- 2- تحديد خرائط المعرفة.
- 3- تحديد قوائم الخبراء.
- 4- إيجاد بيئة مناسبة تحقق التمكين المعرفي.
- 5- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها وتوفير الدعم المالي لها.

2- الثقافة التنظيمية:

ويتحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي تستخدمها الجامعات لاكتشاف سلسلة السلوك المتبع لتكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة الجامعات ونوع الاختيار المعزز لبقائها ويتم ذلك من خلال الممارسات الآتية:

- 1- إيجاد منظمة افقية تعتمد سياسة الباب المفتوح وتمكن من تدفق المعرفة.
 - 2- عقد الندوات والمؤتمرات وإشراك المنظمات فيها.
 - 3- تفعيل ثقافة المعرفة وغرس الرؤية المعرفية لدى الأفراد.
- وتتمثل هذه الثقافة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الانساني للأفراد العاملين في المنظمة (العلي وآخرون، 2006، 303).

3- تحديث الاتصال في الجامعات:

تعد من أهم الأنظمة التي تساعد على نشر المعرفة داخل الجامعات ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال:

- 1- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرار في تحديث الأنظمة المتوافرة.

2- إيجاد الإدارة الجيدة للاتصال داخل الجامعات.

3- توظيف التقنية الجيدة في نقل المعلومات لجميع العاملين داخل الجامعات.

4- إدارة اجتماعات غير رسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية

داخل الجامعات. (Wiig , 1994, 134).

4- تفعيل وتوظيف المعرفة:

يسهم توظيف المعرفة في الجامعات في إيجاد مجتمع معرفي، ومن أهم

الممارسات في هذا المجال: (السلمي، 2002، 161).

1- إيجاد أقسام لنقل المعرفة.

2- توفير المناخ والدعم المناسب في الجامعات للمبدعين.

3- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات الجامعة لكل الأفراد.

4- تطوير قواعد وبيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل داخل الجامعة.

5- الافتقار إلى الترابط بين الأنشطة:

لا بد للجامعة من السعي لتحقيق الترابط بين جميع الأجهزة وبين البرامج والأنشطة

والعاملين، بحيث تصبح الجامعة خلية فاعلة لإدارة المعرفة، ومن أبرز الممارسات

المعيقة في هذا المجال:

1- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.

2- تقسيم العمل الوظيفي مما يؤدي إلى جماعات غير متعاونة.

3- عدم تفعيل أنظمة الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

4- إهمال التكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات

التنظيم والتوليد والتشارك.

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، وإدارة المعرفة

(جامعة صنعاء أنموذجاً).

تمهيد:

يزداد الاهتمام بدور الجامعات في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حدٍ سواء باعتبارها الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية، وهذا مرهون بعملية اتخاذ القرارات الأكاديمية فكما كانت القرارات تسير وفق عمليات علمية، تنظمها بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة، زادت فرصة تحقق الأهداف المرجوة بفعالية عالية.

أولاً: نشأة الجامعات اليمنية:

يعدُّ مطلع العام 1970م ميلاد التعليم الجامعي في اليمن، تمثل بإنشاء جامعتي صنعاء وعدن، وذلك من خلال إنشاء كلية الشريعة والقانون وكلية التربية أما جامعة عدن فقد تمثلت البداية بتأسيس كلية التربية العليا، ثم تلاها كلية ناصر للعلوم الزراعية عام (1972)، وقد تم إنشاء أول وزارة للتعليم العالي، والبحث العلمي في أول حكومة لدولة الوحدة في عام (1990) للإشراف على الجامعات والعمل على تطويرها والارتقاء بأدائها، لكن تم إلغاء الوزارة في عام (1993) وتحويل مهام وزارة التعليم العالي إلى وزارة التربية والتعليم (وزارة التعليم العالي، 2007، 26)، وما زالت الجامعات اليمنية في تزايد منذ عام (1970)، وحتى (2018)، وتعد جامعة صنعاء أم للجامعات اليمنية فقد توسعت الكليات فيها من كليتين إلى (18) كلية، منها (11) كلية إنسانية، و(7) كليات تطبيقية، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2014، 27).

ثانياً: أهداف الجامعات اليمنية:

تهدف الجامعات اليمنية بشكل عام إلى تنشئة مواطنين مؤمنين بالله منتمين لوطنهم وأمتهم متحلين بالمثل العربية الإسلامية السامية، مطلعين على تراث أمتهم، ومتطلعين للاستفادة الواعية والإفادة من الحضارة العربية الإسلامية والتراث الحضاري والإنساني وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها، وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقديم المعارف والعلوم والآداب والفنون، وتوثيق الروابط العلمية، والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها كما تعمل الجامعات بوجه خاص على تحقيق الأهداف الآتية: (قانون الجامعات اليمنية، 2008، 7).

- 1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلاب في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على الآتي:
 - أ- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
 - ب- تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي القويم.
 - ج- ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة النابعة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.
 - د- تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.
 - هـ- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة.
 - و- تدريس وتمكين الطلاب من أساليب وطرائق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها.
 - ز- تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي.

- ح- تنمية الاتجاه الإيجابي نحو العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.
- ط- تنمية الاتجاه الإيجابي للطلاب لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
- 2- العناية باللغة العربية وتدريسها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتطبيقية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم، حيث تعد الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسالته.
- 3- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
- 4- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا). وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.
- 5- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
- 6- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
- 7- إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا.
- 8- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما لا يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.
- 9- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
- 10- تقديم الدراسات والاستثمارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.

11- المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشكلات المختلفة.

12- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.

ثالثاً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى المجلس الأعلى للجامعات.

يمثل المجلس الأعلى للجامعات قمة الهرم في الهيكل التنظيمي، والقرار الأكاديمي الصادر من المجلس الأعلى للجامعات يمثل قراراً رشيداً مر بجميع عمليات اتخاذ القرار.

ويتكون المجلس الأعلى للجامعات من:

رئيس مجلس الوزراء، ووزير (التعليم العالي، والخدمة المدنية، والتخطيط والتنمية، والمالية، والعمل والتدريب المهني)، ورؤساء الجامعات الحكومية، وممثل للجامعات الأهلية وثلاث من الشخصيات العامة ذوي الخبرة والرأي، ومنحت المادة (7) من قانون الجامعات اليمنية الصلاحيات الآتية: (قانون الجامعات اليمنية، 2008، 14).

أ- اقتراح خطط التعليم الجامعي ورفعها على المجلس الأعلى للتخطيط، والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها.

ب- وضع خطة القبول للجامعات.

ج- تنسيق التعليم الجامعي بما يتفق مع حاجات المجتمع.

د- التنسيق بين احتياجات الجامعات من أعضاء هيئة التدريس وفق طلباتها.

هـ- التنسيق بين نظم الجامعات المختلفة.

و- اقتراح كادر أعضاء هيئة التدريس وأي تعديلات متعلقة بالكادر ورفعها إلى مجلس الوزارة.

- ز- التنسيق بين الكليات والأقسام المتناظرة في الجامعات.
- ح- اقتراح السياسة العامة للجامعات الحكومية وإقرار ميزانيتها وحساباتها الختامية.
- ط- إقرار اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات.
- ي- الموافقة على إنشاء كليات أو أقسام جديدة.
- ك- تحديد الرسوم الدراسية على الطلاب.
- ل- وقف الدراسة في الجامعات الحكومية، (الترخيص بإنشاء الجامعات الحكومية وغير الحكومية).
- م- تشكيل أية مجالس أو أجهزة لمعاونته في أداء مهامه.

رابعاً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى مجلس الجامعة:

مجلس الجامعة يهتم بالقرارات الأكاديمية بصفة عامة كونه يمثل أهم عنصر لتنفيذ القرار الخاص بتعيين أعضاء هيئة التدريس وإقرار المناهج وإقرار الميزانيات لتمويل عملية اتخاذ القرار ومتطلبات تطورها.

ويتكون مجلس الجامعة من الآتي:

رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس، وثلاث شخصيات عامة، ورئيس نقابة هيئة التدريس. ومنحت المادة (10) من قانون الجامعات اليمنية الصلاحيات الآتية (تشريعات التعليم العالي، 2013، 128)

- 1- رسم السياسة العامة للجامعة بما يحقق تلبية احتياجات التنمية الشاملة في البلاد.
- 2- وضع الأسس التربوية التي يجب أن تنظمها مناهج وأنشطة الجامعة.
- 3- دعم استقلال الجامعة وتحقيق رسالتها على الوجه الأكمل.
- 4- مناقشة وإقرار الميزانية السنوية للجامعة التي أعدت في ضوء مشاريع الكليات.
- 5- تقييم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة.

6- إقرار تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والكليات التابعة لها وتحديد حقوقهم وتثبيتهم وانتدابهم، ونقلهم، ومنحهم اجازة التفرغ، وقبول استقالاتهم، وانتهاء الخدمة بعد الرفع من الكليات التابعة للجامعة.

7- مناقشة وإقرار الخطط والبرامج الدراسية المرفوعة من مجالس الكليات.

8- تحديد أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم في الجامعة وفقاً لخطط القبول السنوية التي يقرها المجلس.

9- منح الألقاب العلمية والدرجات العلمية والشهادات.

10- إعادة أو تعديل أو إلغاء القرارات الأكاديمية الصادرة من مجالس الكليات التابعة للجامعة إذا كانت مخالفة للقوانين أو اللوائح أو القرارات التنظيمية التي تعمل بها الجامعة.

11- إقرار اتفاقيات التعاون العلمي والفني بين الجامعة والجامعات الأخرى وأي اتفاقيات بين الكليات.

خامساً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى مجلس الكلية :

يتألف مجلس الكلية من عميد الكلية، نواب العميد، رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكلية، وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس. ويمثل مجلس الكلية مرحلة مهمة لإقرار القرارات الأكاديمية الصادرة من مجالس أقسام الكليات المختلفة.

ومنحت المادة (22) من قانون الجامعات اليمنية مجلس الكلية المسؤوليات الآتية: (تشريعات

التعليم العالي، 2013، 138).

1- رسم السياسة العامة للكلية بما يكفل رفع مستوى التدريس والبحث العلمي وبما لا

يتناقض مع سياسة الجامعة.

2- دراسة وتطوير مشاريع الخطط والمناهج والبرامج الدراسية التي ترفع من مجالس الأقسام الأكاديمية.

3- التوصية بمنح الدرجات والألقاب العلمية والشهادات.

4- مناقشة وإقرار ميزانية الكلية في ضوء اقتراحات مجالس الأقسام.

5- تحديد أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم في مختلف مجالس الأقسام الأكاديمية في ضوء القدرة الاستيعابية وفقاً للسياسة العامة للدولة واحتياجات البلاد.

6- دراسة اقتراح بإنشاء أقسام جديدة أو دمجها والتوصية بما يراه بشأنها إلى مجلس الجامعة.

7- الإشراف على تنظيم الدراسة في الكلية والتنسيق بين أقسامها المختلفة .

8- الإشراف على تنظيم البحث العلمي في الكلية، وتشجيعه وتمويله ، بالتعاون مع مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي.

9- التوصية في جمع الأمور المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس في الكلية وغيرهم من القائمين بأعمال التدريس فيها من تعيين، وتثبيت، وترقية، ونقل، وإعارة براتب أو بدون راتب، ومنح الإجازات الدراسية بما فيها إجازة التفرغ العلمي وغير ذلك من الأمور الجامعية استناداً إلى أحكام القانون واللوائح والأنظمة .

سادساً: عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى الأقسام الأكاديمية:

تمثل الأقسام الأكاديمية بداية الدائرة الحقيقية لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الكليات المختلفة للجامعات كون القرار الذي يتم اعتماده في القسم يمر بمراحل عملية اتخاذ القرار الأكاديمي كافة.

ويتألف مجلس القسم الأكاديمي من رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس.

ومنحت المادة (29)، من قانون الجامعات اليمنية مجلس القسم المسؤوليات الآتية:
(تشريعات التعليم العالي ، والبحث العلمي، 2013، 140).

1- اقتراح خطط الدراسة في القسم وكل ما من شأنه النهوض بالمستوى العلمي في القسم والكلية.

2- وضع المناهج الدراسية للمقررات التي يدرسها القسم.

3- تشجيع وتنسيق أنشطة البحث العلمي في القسم.

4- إبداء الرأي في تعيين المشرفين على الرسائل العلمية وتشكيل لجان مناقشتها.

5- اقتراح ميزانية القسم وتحديد شروط قبول الطلاب والأعداد التي يمكن قبولها في القسم.

6- وضع جدول الدروس والمحاضرات المتعلقة بالقسم.

7- إبداء الرأي في الترقيات والتعيينات لأعضاء هيئة التدريس والمعيدين

8- أي موضوعات أخرى تدخل ضمن اختصاص مجلس القسم بحكم القانون واللوائح.

9- إبداء الرأي في أية موضوعات يعرضها عميد الكلية.

10- أية موضوعات أخرى تدخل ضمن اختصاصات مجلس القسم، بحكم القانون واللوائح المنظمة لذلك.

يستخلص الباحث مما سبق أن ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي على كل المستويات من

المجلس الأعلى للجامعات، أو مجلس الجامعة، أو مجلس الكلية وجميع هذه القرارات دائما مصدرها

الأول هو مجلس القسم الذي على ضوئه يتم اعتماد وتبني القرارات الأكاديمية التي يتم الموافقة

عليها أو تبديلها وإلغاؤها إذا كانت مخالفة للوائح والقوانين وعليه فالأقسام محكومة في عملية اتخاذ

القرار الأكاديمي بأوامر مجلس الكلية، ومجلس الكلية محكوم بأوامر مجلس الجامعة، ومجلس

الجامعة محكوم بأوامر المجلس الأعلى للجامعات.

سابعاً: إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية: (جامعة صنعاء أنموذجاً).

1- نبذة تاريخية عن جامعة صنعاء :

تأسست جامعة صنعاء في عام (1971/70) بموجب قرار رئيس الجمهورية برقم (42)، الصادر في (16/6/1970). وهي أول جامعة في اليمن، وكانت الجامعة عند افتتاحها نظم كليتين هما (كلية الشريعة والقانون وكلية التربية) وفي عام (1972/71) تم تعديل كلية التربية لتصبح كلية الآداب والعلوم والتربية وفي عام (1974/73) انقسمت هذه الكلية إلى ثلاث كليات هي (كلية الآداب، وكلية العلوم، وكلية التربية) وفي نفس العام تم افتتاح كلية التجارة والاقتصاد ألحقت بكلية الشريعة والقانون تمهيداً لأن تصبح مستقلة وفي العام (1974) صدر القرار رقم (118) بإصدار أول قانون لجامعة صنعاء وكانت الجامعة قد قبلت كعضو فاعل في اتحاد الجامعات العربية وفي عام (76/75) انفصلت شعبة التجارة والاقتصاد، وبهذا أصبحت الجامعة تضم خمس كليات وفي عام (1983/82) تم افتتاح كلية الطب وفي عام (1984/83) تم افتتاح كلية الهندسة وتم في العام نفسه افتتاح مركز اللغات وفي عام (1997/96) تطور إلي كلية اللغات (الدليل العام لجامعة صنعاء، 5، 1997). وفي عام (1986/85) أنشئت كلية الزراعة وتأسست كلية الإعلام في عام (1998/97) وفي عام (2005/2004) تم إنشاء مركز الحاسب الآلي ثم تم تغييرها إلي كلية الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات عام (2008/2007)، (المركز الوطني للمعلومات، 2008، 4).

ويرى الباحث أن جامعة صنعاء تعد أقدم الجامعات اليمنية حيث تمثل الجامعة الأم وفي الوقت نفسه تعد من أحدث الجامعات المنافسة على التخصصات الإنسانية والتطبيقية كافة، وعليه فإن تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في جامعة صنعاء سيواكبه تطوير في الجامعات اليمنية كافة.

2- إدارة المعرفة في جامعة صنعاء

تقوم جامعة صنعاء بالعديد من تطبيقات إدارة المعرفة على النحو الآتي: (تشريعات

التعليم العالي، 2013، 3-25).

1- الدراسات العليا:

يتمثل أحد أهداف جامعة صنعاء في إعداد مواطنين أكفاء قادرين على أداء واجباتهم بكفاءة للنهوض بالوطن ولتحقيق ذلك يتطلب تزويد الطالب بالعديد من المعارف الإنسانية والعلمية وتنمية التفكير العلمي لدى الطالب وإكسابه مهارات التعلم وطرائقه والمهارات الأساسية المناسبة في تخصصه، وتنمية القيم لدى الطالب، لذا فإن جامعة صنعاء تجمع بين العلوم الشرعية والتربوية والعلمية التطبيقية، وكل الممارسات التربوية والعلمية في الجامعة عناصر فعالة لإنتاج المعرفة ونقلها والتشارك فيها وتداولها.

وينص أحد أهداف جامعة صنعاء على " تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري الناقد".

ولتحقيق ذلك قامت الجامعة بإنشاء مركز البحوث والتطوير التربوي، إلى جانب الاهتمام بتحكيم بحوث الطلبة من داخل الجامعة وخارجها، وهذه الممارسات تدفع الأفراد للتصريح بمعرفتهم التي يحتفظون بها، ويقبلون تقاسمها مع الآخرين، وفي الوقت نفسه تحثهم على الإبداع وتوليد المعارف التي تضاف إلى رصيد الجامعة. (تشريعات التعليم العالي، 2013، 7).

2- المؤتمرات العلمية:

تعمل الجامعة على استضافة العديد من المؤتمرات العلمية والمشاركة في المؤتمرات الخارجية العلمية إلى جانب إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم أوراق عمل

للمشاركة في المؤتمرات العلمية، وإلقاء الدروس والمحاضرات والحوارات العلمية وتنظيم
الأمسيات الثقافية والأدبية والمقابلات التلفزيونية. (تشريعات التعليم العالي، 2013، 15).

3- الإصدارات العلمية والمجلات والدوريات:

تصدر جامعة صنعاء عدة مجلات دورية لكل تخصص سواء أكانت في كليات
الطب والصيدلة، أو كليات الشريعة والقانون، أو كليات الزراعة، أو الكليات التقنية
للحاسوب واللغات، وتسهم هذه المجلات والدوريات في استثمار رأس المال الفكري الذي
يتمثل في قدرات الأفراد وميولهم وخبراتهم ومهاراتهم وتدعم موجودات المعرفة لدى الجامعة
وتعزيز ثقافة الأفراد. (تشريعات التعليم العالي، 2013، 12).

4- المكتبات.

تعد المكتبة العامة في جامعة صنعاء من أبرز مصادر المعلومات بالجامعة إذ
تهدف إلى جعل ما لديها من مصادر المعلومات في متناول القراء والباحثين بأسرع وقت
ممكن بالإضافة إلى تبادل المطبوعات مع الجامعات العلمية في الداخل والخارج.
كذلك توفير مكتبات في كل كلية تهتم بما تحتاجه الكلية من معلومات ومعارف
بحيث يسهل على الطلبة الوصول إليها والاستفادة منها ومن ثم تداولها ونشرها والتشارك
فيها. (وزارة الشؤون القانونية، 2013، 10).

5- الدورات التدريبية.

تقدم الجامعة العديد من الدورات التدريبية في التخصصات كافة سواء أقدمت في
التنمية البشرية للأفراد العاملين أم قدمت دورات في اكتساب معارف جديدة كاللغات
المختلفة وتمنح الجامعة شهادات الدبلوم التأهيلي للطلبة، هذا إلى جانب تنظيم العديد من
الرحلات العلمية والزيارات الميدانية، وهي تسهم في بناء وتأهيل الكوادر البشرية وتنمية

وتطوير رأس المال الفكري واستقطاب معارف جديدة. (تشريعات التعليم العالي،
2013،17).

ويرى البحث أن هذه الممارسات التي تقام في جامعة صنعاء تحمل الكثير من
المؤشرات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة صنعاء والجامعات اليمنية.

الفصل الرابع

منهج البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: عينة البحث.

رابعاً: أداة البحث.

خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث.

سادساً: المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع: منهج البحث وإجراءاته.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً توضيحياً لمنهجية البحث وإجراءاته من حيث: منهج البحث، ومجتمع البحث، ووصف خصائص العينة، وهذا عرض مختصر لذلك:

أولاً: منهج البحث:

في ضوء أهداف البحث وأسئلته تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وهو المنهج الذي يتناول دراسة الظاهرة كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويتم بواسطة استجواب جميع أفراد ومجتمع البحث أو عينة منهم بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة جودتها، ويهتم بوصف الظاهرة بدقة ويعبر عنها كميّاً أو كميّاً (عبيدات وآخرون، 2001، 219).

ويرتكز هذا المنهج على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسة من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره، لذلك اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي للتعرف على عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

ثانياً: مجتمع البحث:

يعني مجتمع البحث: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع البحث هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث (عبيدات وآخرون، 2001، 131) ويتكون مجتمع هذا البحث من عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات

الجامعات اليمنية الحكومية ويصل عدد الكليات إلى (110) كلية، منها (63) كليات إنسانية، و(47)

كلية تطبيقية كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) توزيع مجتمع البحث للجامعات اليمنية الحكومية.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	الكلية		عمداء الكليات	نواب الكليات	عدد الأقسام	المجموع
			تطبيقية	إنسانية				
1	جامعة صنعاء	1970م	7	11	18	29	107	154
2	جامعة عدن	1970م	6	12	18	36	93	147
3	جامعة تعز	1995م	6	6	12	23	95	130
4	جامعة الحديدة	1996م	6	7	13	23	78	114
5	جامعة إب	1996م	4	4	8	16	45	69
6	جامعة حضرموت	1996م	6	7	13	23	56	92
7	جامعة ذمار	1996م	8	5	13	22	51	86
8	جامعة عمران	2007م	1	6	7	14	25	46
9	جامعة البيضاء	2008م	-	2	2	4	15	21
10	جامعة حجة	2010م	1	2	3	6	23	32
الإجمالي			45	62	107	203	588	891

المصدر (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم اليمن، مؤشرات التعليم العالي 2015م، 163-173)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2014، 27)

يتضح من الجدول رقم (1) أن إجمالي عدد عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية

في الجامعات اليمنية الحكومية (891) فرداً.

ثالثاً: عينة البحث:

تعرف عينة البحث بأنها عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة (القحطاني وآخرون، 2000، 269).

قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع البحث، والتي تستخدم عند إمكانية تقسيم المجتمع إلى طبقات من حيث الظاهرة موضوع الدراسة، ومن ثم يمكن الاختيار من مفردات العينة داخل كل طبقة.

ولمعرفة العدد الفعلي استخدم الباحث المعادلات الآتية: (Mertins et al , 2001).

تم حساب عينة البحث من المعادلة الآتية:

$$n = (Z / 2m)^2 \longleftarrow \text{المعادلة الأولى}$$

حيث Z القيمة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة معلومة

$$\text{مثلاً: } (Z = 1.96) \text{ لمستوى دلالة } \alpha = 0.05$$

والرمز m الخطأ الهامشي ويعبر عنه بالعلامة العشرية (0.05)

يتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = (N n - (N + (n - 1))) \longleftarrow \text{المعادلة الثانية}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع وباستخدام المعادلة الأولى نجد حجم العينة كالتالي:

$$n = (1.96 / (2 * 0.05))^2$$

$$= 384.2$$

وحيث إن حجم المجتمع = 891

فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة الثانية هو:

$$n = (N n - (N + (n - 1)))$$

$$n = (384.2 * 891) - (891 + (384.2 - 1))$$

$$n = (341)$$

وبذلك فإن حجم العينة = 341 فرداً، وباستخدام المعادلة السابقة يتضح لنا أن حجم العينة اللازم لإجراء الدراسة يبلغ (341)، عميد ونائب عميد ورئيس قسم من أصل (891) بحسب المعادلة المستهدفة لحساب عينة البحث،، وهذه النتيجة توافقت مع جدول اختيار العينة في جداول اختيار العينات (فهمي، 2005، 125)، وفي هذا البحث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية حيث قسمت الجامعات اليمنية بحسب الأقدمية إلى ثلاث مجموعات وتم أخذ جامعة من كل مجموعة بطريقة القرعة، وتم اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات ونوابهم في الجامعات الأربع في كل كلية من كليات العينة المختارة سواء أكانت الكليات الإنسانية أم التطبيقية. نظراً لصعوبة الوصول إلى الجامعات الحكومية ككل في ظل الظروف الحالية، فقد تم اختيار العينة وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- تم تصنيف الجامعات اليمنية الحكومية بحسب التأسيس من (1970-1985) مجموعة أولى ومن (1986-2001) مجموعة ثانية، ومن (2002-2017). مجموعة ثالثة، حيث ضمت المجموعة الأولى (جامعة صنعاء، وجامعة عدن)، والمجموعة الثانية (جامعة تعز، وجامعة الحديدة، وجامعة إب، وجامعة حضرموت، وجامعة ذمار).
- والمجموعة الثالثة (جامعة عمران، وجامعة البيضاء، وجامعة حجة).
- 2- قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المجموعات المختارة للجامعات اليمنية والبالغ عددها (4) جامعات، تم اختيارها بالطريقة العشوائية بواسطة القرعة وهي: جامعة صنعاء، وجامعة ذمار، وجامعة عمران، وجامعة إب.
- 3- ولكون المجموعة الثانية هي الأكثر من حيث عدد الجامعات، فقد تم اختيار جامعتين منها هي جامعة ذمار، وجامعة إب. كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2) الجامعات التي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	الكلية		عدد العمداء	نواب الكليات	عدد الأقسام	اجمالي	النسبة المئوية
			تطبيقية	إنسانية					
1	جامعة صنعاء	1970م	7	11	18	29	107	154	43.4%
2	جامعة ذمار	1996م	8	5	13	22	51	86	24.2%
3	جامعة إب	1996م	4	4	8	16	45	69	19.4%
4	جامعة عمران	2007م	1	6	7	14	25	46	13%
المجموع			20	26	46	81	228	355	100%

تم اختيار العينة من الجامعات الأربع من كلياتها البالغ عددها (46) كلية تطبيقية وإنسانية.

وصف عينة البحث:

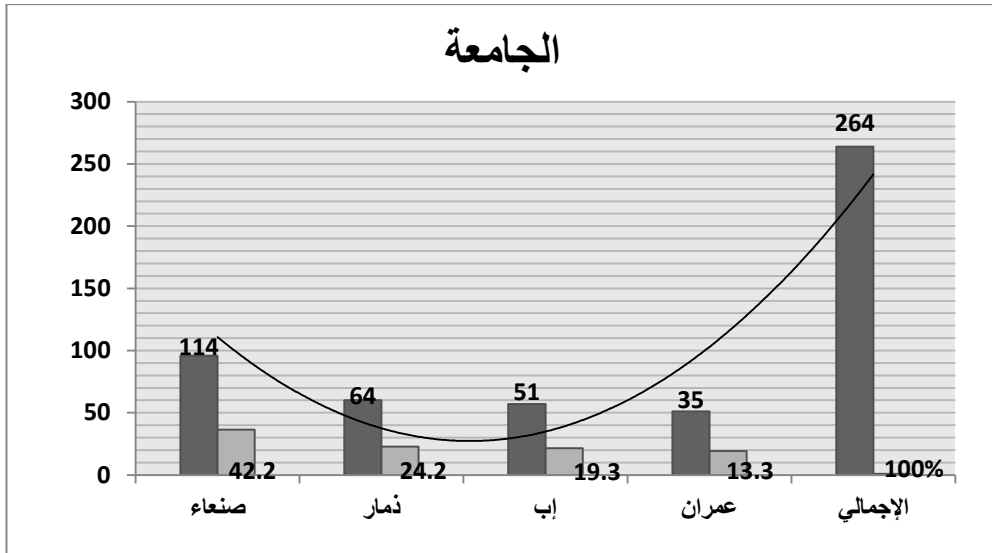
أ- حسب الجامعة:

قام الباحث باختيار عينة ممثلة من كل طبقة الجامعة الممثلة للطبقة بحسب تاريخ التأسيس كما هو مبين في جدول رقم (1)، في المرحلة الأولى للتوزيع كان هناك أفراد ضمن عينة البحث لم يستجيبوا في المرحلة الأولى رغم تسليم الاستبانات لهم يداً بيد، فقام الباحث بتكرار عملية التوزيع عليهم، ومن خلال المتابعة الحثيثة تم استيفاء العدد المطلوب من كل جامعة من الجامعات عينة البحث، كما هو مبين في جدول رقم (3).

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً للجامعة

الجامعة	صنعاء	ذمار	إب	عمران	الإجمالي
العدد	114	64	51	35	264
النسبة %	43.2	24.2	19.3	13.3	100%

. والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً للجامعة:

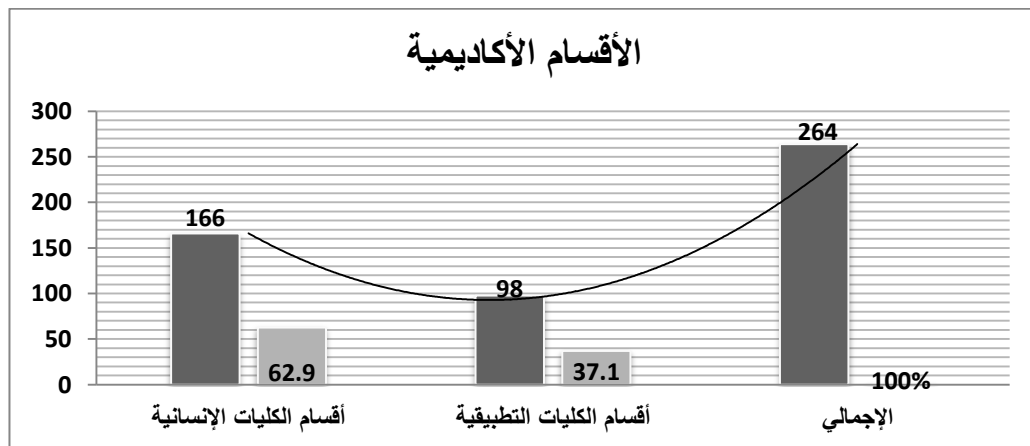
ب- حسب القسم الأكاديمي:

كما يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفقاً للأقسام الأكاديمية.

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفقاً للأقسام الأكاديمية

الإجمالي	أقسام الكليات التطبيقية	أقسام الكليات الإنسانية	الأقسام الأكاديمية
264	98	166	العدد
%100	37.1	62.9	النسبة %

والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً للأقسام الأكاديمية

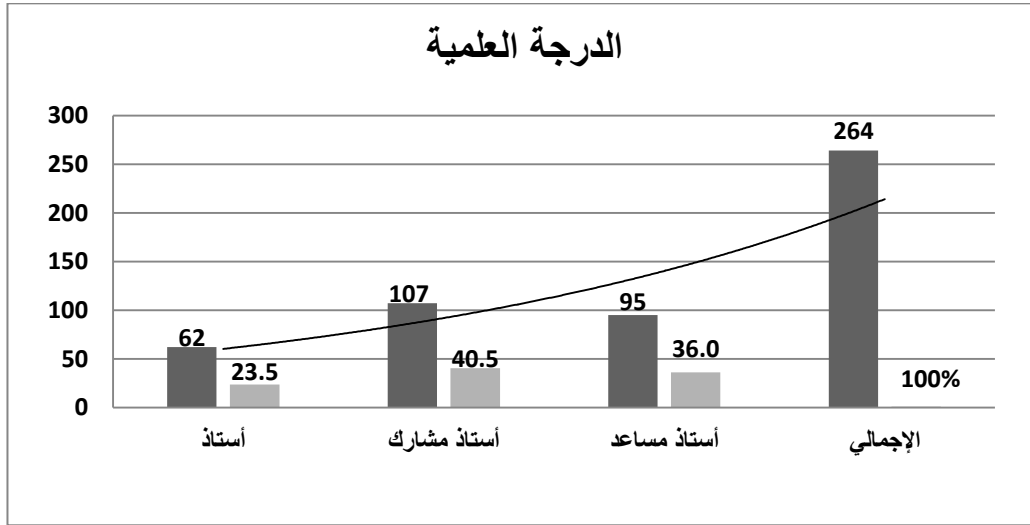
ج- حسب الدرجة العلمية:

كما يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية الأكاديمية.

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	الإجمالي
العدد	62	107	95	264
النسبة %	23.5	40.5	36.0	%100

والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل رقم (10) توزيع أفراد العينة وفقاً للدرجة العلمية

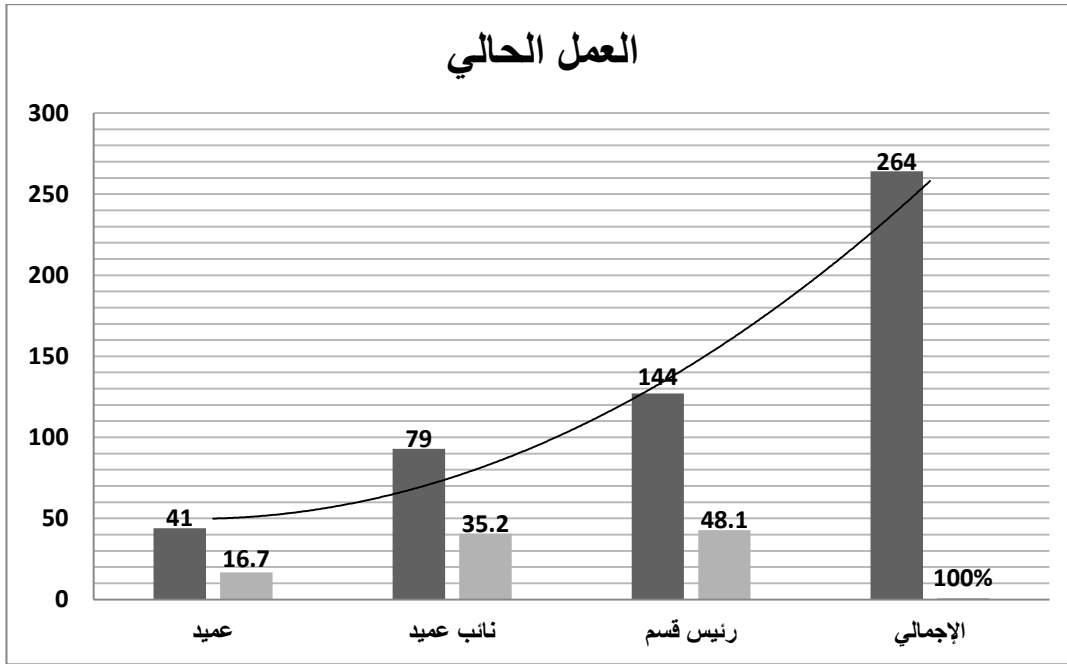
د- حسب العمل الحالي:

كما يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً للعمل الحالي.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً للعمل الحالي.

العمل الحالي	عميد	نائب عميد	رئيس قسم	الإجمالي
العدد	41	79	144	264
النسبة %	16.7	35.2	48.1	%100

والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل رقم (11) توزيع أفراد العينة وفقاً للعمل الحالي.

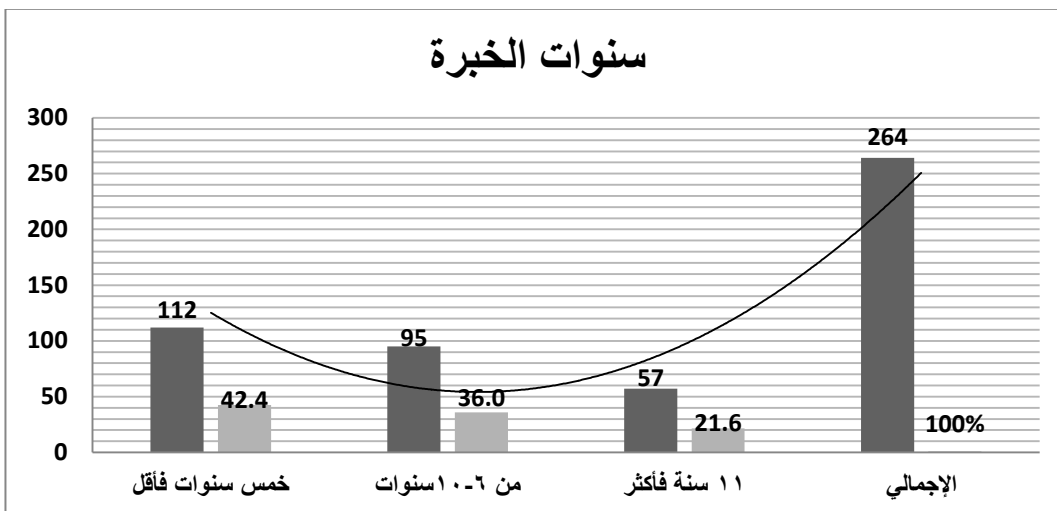
هـ - حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
سنوات الخبرة		
أقل من 6 سنوات	95	36.0
6-10 سنوات	112	42.4
11 سنة فأكثر	57	21.6
الإجمالي	264	100%

والشكل الآتي يبين ذلك:



شكل رقم (12) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

رابعاً: أداة البحث:

يتناول الباحث أداة البحث من حيث نوعها، وبنائها، وصدقها، وثباتها كما يأتي:

1- نوع الأداة:

من خلال اطلاع الباحث على مواضيع كتبت عن عملية اتخاذ القرار الأكاديمي من دراسات وأبحاث، وعلى بعض ما كتب في مناهج البحث التربوي، ونظراً لطبيعة أهداف البحث الحالي، تبين أن الاستبانة هي الأداة التي يمكن استخدامها لجمع البيانات والمعلومات، والإجابة عن أسئلة البحث.

2- بناء الاستبانة في صورتها الأولية .:

تم بناء الاستبانة وصياغة عباراتها في صورتها الأولية وفقاً للخطوات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي، وإدارة المعرفة في الجامعات.
- الاطلاع على القوانين واللوائح التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية والقرارات المتعلقة بهذه القوانين واللوائح.
- الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، والاستفادة من الاستبانات التي استخدمتها.
- وفي ضوء ما سبق تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية وقد روعي عند بنائها الآتي:
توضيح مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية وفقاً للمجالات الآتية: (مجال تحديد المشكلة وتشخيصها، ومجال جمع البيانات والمعلومات، ومجال تحديد البدائل وتقييمها، ومجال اتخاذ القرار وتنفيذه). كذلك تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية وفقاً للآتي: (متطلبات مادية وبشرية، ومتطلبات التكنولوجيا والتقنية، ومتطلبات إدارية وفنية).

3- الصورة الأولية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من محورين هما:

المحور الأول: يهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في

الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة يتكون من (42) فقرة موزعة كما يأتي:

- تحديد المشكلة وتشخيصها، ويبلغ عدد فقراته (9) فقرات.
- جمع البيانات والمعلومات، ويبلغ عدد فقراته (12) فقرات
- تحديد البدائل وتقييمها ويبلغ عدد فقراته (12) فقرات
- اختيار البديل وتنفيذه، ويبلغ عدد فقراته (9) فقرات

المحور الثاني: يهدف إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية

اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية. ويتكون من (23) فقرة موزعة كما يأتي:

- متطلبات مادية وبشرية، ويبلغ عدد فقراته (9) فقرات.
- متطلبات تكنولوجيا وتقنية، ويبلغ عدد فقراته (8) فقرات.
- متطلبات إدارية وفنية، ويبلغ عدد فقراته (6) فقرات.

ولذلك يصل مجموع فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (65) فقرة (ملحق رقم 1).

4- صدق الاستبانة:

يعرف صدق الأداة أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه (العساف، 2000، 429)،

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال:

الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على صدق أداة البحث الظاهري تم عرضها بصورتها الأولية على الأستاذ

المشرف على الرسالة الذي أبدى ملحوظاته عليها، وتم عمل التعديلات اللازمة، ومن ثم تم

عرضها على عدد من المحكمين من مختلف الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء، وذلك

للتأكد من صدق الاستبانة، وإبداء آرائهم من حيث سلامة الصياغة اللغوية لل فقرات، ووضوحها ودقتها، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة مقترحاتهم أو تعديل، أو حذف ما يرونه مناسباً لتحقيق أهداف البحث. وقد بلغ عدد المحكمين (19) محكماً، (الملحق رقم 2)،

والجدول رقم (8) يبين الفقرات التي تم حذفها أو إضافتها وتعديلها.

جدول رقم (8) الفقرات التي تم حذفها وإضافتها وتعديلها.

الفقرات التي تم اضافتها وتعديلها وحذفها			
رقم الفقرات المعدلة	الإضافة للفقرات	رقم الفقرات المحذوفة	المجال
10,9,7,6,1	-	4	تحديد المشكلة وتشخيصها.
20,17,13	-	16	جمع البيانات والمعلومات.
32,28,22	29	15	تحديد البدائل وتقييمها.
34,39	-	-	اختيار البديل الأفضل وتنفيذه.
13	-	3	المجموع الكلي لفقرات المحور الأول.
6,7	-	-	1 متطلبات مادية وبشرية.
14,16,17	-	-	2 متطلبات تكنولوجيا وتقنية.
21,22,23	-	-	3 متطلبات إدارية وفنية.
8	-	-	المجموع الكلي لفقرات المحور الثاني.
21	1	3	المجموع الكلي لفقرات المحورين.

يتضح من الجدول رقم (8) أنه تم حذف (3) فقرات من الصيغة الأولية والتي كان عدد

فقراتها (65) فقرة وإضافة (1) فقرة وتعديل (21) فقرة وبذلك يكون عدد الفقرات للمحورين

$65 - 3 = 62 + 1 = 63$ فقرة والجدول رقم (9) يوضح عدد فقرات الاستبيان في

صيغته الأولية والنهائية.

جدول رقم (9) عدد فقرات الاستبيان في صيغته الأولى والنهائية

فقرات الاستبيان في صيغتها الأولى والنهائية			م
النهائية	الأولى	المجال	
9	9	تحديد المشكلة وتشخيصها	1
11	12	جمع البيانات والمعلومات	2
11	12	تحديد البدائل وتقييمها	3
9	9	اختيار البديل وتنفيذه	4
40	42	المجموع الكلي لفقرات المحور الأول	
9	9	متطلبات مادية وبشرية	1
8	8	متطلبات تكنولوجيا وتقنية	2
6	6	متطلبات إدارية	3
23	23	المجموع الكلي لفقرات المحور الثاني	
63	65	المجموع الكلي لفقرات المحورين	

5- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة تجريبية من القيادات الأكاديمية من خارج عينة البحث بلغت (25) قيادياً أكاديمياً، وقام باستخراج معامل ألفا كرونباخ). (Cronpach, Alpha). وكما يوضحها الجدول رقم (10).
جدول رقم (10) معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ). (Cronpach, Alpha).

م	المجالات	معامل ألفا كرونباخ
1	تحديد المشكلة وتشخيصها.	0.87
2	جمع البيانات والمعلومات.	0.89
3	تحديد البدائل وتقييمها.	0.88
4	اختيار البديل وتنفيذه.	0.89
5	متطلبات مادية وبشرية.	0.90
6	متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	0.89
7	متطلبات إدارية وفنية.	0.89
	جميع المجالات	0.87

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة للاستبانة ككل ومجالاتها الفرعية حسب اختبار (ألفا كرونباخ) حيث بلغت (0.87)، مما يؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الحالي.

6- الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، ومعرفة الصدق البنائي والثبات، تم وضع الاستبيان في صورته النهائية (ملحق رقم 3). وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من قسمين هما:

القسم الأول: يتكون من رسالة التغطية الموجهة إلى المستجيب، ومتغيرات البحث.

القسم الثاني: وهو فقرات الاستبانة مكونة من محورين و(7) مجالات، واشتملت على (63) فقرة بعدما كانت (65) فقرة كما في الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) توزيع فقرات الاستبانة في صيغتها النهائية.

م	المحور الأول: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات	النسبة المئوية
1	تحديد المشكلة وتشخيصها.	9	9-1	14.3%
2	جمع البيانات والمعلومات.	11	20-10	17.5%
3	تحديد البدائل وتقييمها.	11	31-21	17.5%
4	اختيار البديل وتنفيذه.	9	40-32	14.3%
	المجموع	40	40-1	63.5%
م	المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات	النسبة المئوية
5	متطلبات مادية وبشرية.	9	9-1	14.3%
6	متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	8	17-10	12.7%
7	متطلبات إدارية وفنية.	6	23-18	9.5%
	المجموع	23	23-1	36.5%
	المجموع الكلي	63		100%

وفيما يتعلق بطريقة الاستجابة يختار المستجيب من فقرات المحور الأول: (مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية). وفقاً لسلم خماسي للممارسة وهي كالتالي: (عالٍ جداً، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، ولها خمس قيم رقمية متدرجة على التوالي (1,2,3,4,5).

أما فيما يتعلق بطريقة الاستجابة من فقرات المحور الثاني: (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي)، يختار المستجيب وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي والمكون من خمس بدائل أمام كل فقرة من فقرات المحور وهذه البدائل هي: (عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً). ولها خمس قيم رقمية متدرجة على التوالي (1,2,3,4,5).

خامساً: إجراءات تطبيق أداة البحث:

تمثلت إجراءات تطبيق الاستبانة فيما يأتي:

- 1- النزول الميداني من قبل الباحث إلى الجامعات المختارة (صنعاء، وذمار، وعمران، وإب) واستمر النزول الميداني لمدة ثلاثة أشهر من بداية شهر ديسمبر 2017، وانتهاءً بشهر فبراير 2018م.
- 2- تم توزيع (355). نسخة من الاستبانة، ولكن نظراً لظروف التي تمر بها البلاد، وبعد محاولات عديدة بلغ عدد المسترجع (269) بنسبة 76% وهو مؤشر كاف لبدء التحليل واستبعد منها (5) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وأصبح عدد النسخ القابلة للتحليل (264) بنسبة (74%) من إجمالي النسخ التي تم توزيعها والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12) جدول توزيع أداة البحث

النسبة	الاستبانات الصالحة من المعادة	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات المعادة	النسبة	عدد الاستبانات التي وزعت على المستجيبين
%74	264	5	264	%76	269

يتضح من الجدول رقم (14) أن العائد (269) نسخة استبعد منها (5) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وأصبح عدد النسخ القابلة للتحليل (264) بنسبة (74%) من إجمالي النسخ المسترجعة.

سادساً: الوزن النسبي للفقرات:

وقد استخدم الباحث محكاً قسم فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون

المقياس خماسي في المحور الأول، وحدد مدى تلك المتوسطات كما يأتي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = (5 - 1) = 4.$$

ومن ثم فإن طول الفئة بين الحدين نوجدتها من خلال العلاقة الآتية:

طول الفئة لدرجة مستوى الممارسة = المدى / الحد الأعلى لدرجة مستوى الممارسة =

$$= 5/4 = (0.80). \text{ والجدول رقم (13) يوضح ذلك:}$$

جدول رقم (13) توزيع درجات مستوى الممارسة حسب المتوسطات الحسابية.

مستوى الممارسة	حدود المتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفض جداً	1.80	1	1
منخفض	2.60	1.81	2
متوسط	3.40	2.61	3
عالٍ	4.20	3.41	4
عالٍ جداً	5	4.21	5

كما استخدم الباحث محكاً للمحور الثاني قسم فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة الطول تقريباً

كون المقياس خماسياً، وحددت كما يأتي: (4 = 1 - 5).

ومن ثم فإن طول الفئة بين الحدين نوجدها من خلال العلاقة الآتية:

طول الفئة لدرجة التوافر = المدى / الحد الأعلى لدرجة التوافر = 5/4 = 0.80.

والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

جدول رقم (14) توزيع درجات توافر المتطلبات حسب المتوسطات الحسابية.

درجة التوافر	حدود المتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
منخفضة جداً	1.80	1	1
منخفضة	2.60	1.80	2
متوسطة	3.40	2.61	3
عالية	4.20	3.41	4
عالية جداً	5	4.21	5

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات ومعالجتها قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

(Statistical Package for Social Sciences) وتعني (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة البحث.

2- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة

من عبارات متغيرات البحث، وترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات البحث لكل فقرة عن وسطها

الحسابي، إلى جانب مجالاتها الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات

وانخفض تشتتها.

- 4- اختبار (T-test) للتعرف على دلالة الفروق حسب متغير (الأقسام الأكاديمية).
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق بين متغيرات البحث بحسب (الجامعة، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة).
- 6- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية لتحديد اتجاه ومصدر الفروق الدالة إحصائياً في اختبار تحليل التباين الأحادي.

الفصل الخامس

عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج على مستوى الاستبانات ككل.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها.

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها.

خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها.

سادساً: خلاصة نتائج أسئلة البحث.

الفصل الخامس: عرض نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها بعد تطبيق الاستبانة، ومن ثم مناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من خلال الإجابة عن أسئلة البحث.

أولاً: عرض ومناقشة النتائج على مستوى الاستبانة ككل:

في السؤال الأول: ما مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وفي السؤال الثاني ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية؟ اتضح أن النتائج كانت كما في الجدول رقم (15) الآتي:

جدول رقم (15) النتائج على مستوى الاستبانة ككل.

م	المجالات الخاصة بالمحور الأول:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	المحور الأول:	الأولي	3.33	0.66	متوسط
2	المحور الأول:	الثانية	3.25	0.64	متوسط
3	المحور الأول:	الثالثة	3.18	0.72	متوسط
4	المحور الأول:	الرابعة	2.94	0.73	متوسط
	المحور الاول ككل				
م	المجالات الخاصة بالمحور الثاني:	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	المحور الثاني:	الأولى	2.38	0.64	منخفضة
2	المحور الثاني:	الثانية	2.26	0.64	منخفضة
3	المحور الثاني:	الثالثة	2.11	0.6	منخفضة
	المحور الثاني ككل				

يتضح من خلال الجدول رقم (15) لنتائج الاستبانة ككل أن المحور الأول والمتعلق بمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة قد حظي بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية (3.18)،

وحصل المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية على درجة منخفضة بلغ متوسط درجة التوافر (2.25).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول للبحث والذي نصة (ما مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة؟).

قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الممارسة، لكل مجال من المجالات الأربعة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، ويمكن توضيح ذلك - فيما يأتي:

1- عرض النتائج على مستوى المحور الأول ككل:

المحور الأول: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة:

ويتكون المحور الأول من (4) مجالات وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية كما هي موضحة في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على المحور الأول المتعلق بمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

م	المجالات الخاصة بالمحور الأول:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	تحديد المشكلة وتشخيصها.	3.33	0.66	متوسط
2	جمع البيانات والمعلومات.	3.25	0.64	متوسط
3	تحديد البدائل وتقييمها.	3.18	0.72	متوسط
4	اتخاذ القرار وتنفيذه.	2.94	0.73	متوسط
	المحور الأول ككل.	3.18	0.57	متوسط

ويتضح من الجدول رقم (16)، وتحليل نتائج المحور الأول أن المتوسط العام لممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في كل مجال ما يأتي:

- حصل مجال تحديد المشكلة وتشخيصها على المرتبة الأولى بمتوسط (3.33)، وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة
- حصل مجال جمع البيانات والمعلومات على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.25)، وانحراف معياري (0.64)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة.
- حصل مجال تحديد البدائل وتقييمها على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.72)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة.
- بينما حصل مجال اتخاذ القرار وتنفيذه على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.73)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة.
- وحصل المجال ككل على مستوى ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.57)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة

وتعزى هذه النتيجة إلى الآتي:

أن هذه النتيجة لم ترق إلى المستوى المتوقع في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، ومعنى ذلك أن بعض الجامعات اليمنية وإن لم تكن كلها لم تتبنى عملية اتخاذ القرار الأكاديمي ومن ثم فإن الممارسات لعمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة وإن وجدت فهي من باب الذاتية لبعض القيادات الأكاديمية، وقد انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Keeley, 2004) حيث أشارت إلى أن عملية اتخاذ القرار تمارس بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (السعيد، 2011)، أن ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المعرفة في فاعلية القرار جاءت بدرجة ضعيفة.

وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة قد حصل على متوسط حسابي (3.18) بتقدير متوسط وهذا المتوسط غير مرغوب في الجامعات اليمنية بسبب صعوبة الأوضاع التي تمر بها الجامعات، ولا تزال تمر بها تلك الجامعات حتى الآن وبرغم الظروف الصعبة إلا أنها تحرص على الوصول إلى التميز في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

ويرى الباحث أن متخذي القرار الأكاديمي لديهم مقدرة بدرجة عالية لتحديد الفجوة المعرفية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ولذلك يتم تشخيص القرار الأكاديمي بناءً على معلومات دقيقة وواضحة وبأقل جهد، وأيضاً المقدر على تحديد طبيعة مشكلة القرار من حيث نوعها وحجمها وفقاً أسس علمية دقيقة، ويعزو الباحث ذلك إلى توافر خبرات جيدة لدى القيادات الأكاديمية عند تحديد مشكلة القرار الأكاديمي، ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى نتيجة متوسطة هي:

- عدم الاطلاع على نماذج اتخاذ القرارات السابقة أو نماذج من جامعات نفذت قرارات أكاديمية مماثلة وما هي النتائج المترتبة عن ذلك.

- لا يوجد توثيق للقرارات الأكاديمية التي تتم في الجامعات اليمنية إلكترونياً.

2- عرض النتائج على مستوى كل مجال من مجالات المحور الأول المتعلق بمستوى ممارسة

عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

المجال الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها:

يتضمن هذا المجال (9) فقرات تتعلق بتحديد مشكلة القرار وتشخيصها في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (17).

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الأول والمتعلق بمستوى ممارسة تحديد المشكلة وتشخيصها في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يحدد الفجوة المعرفية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.	1	3.81	0.92	عالي
2	يحدد طبيعة المشكلة من حيث نوعها وحجمها وفقاً لأسس علمية دقيقة.	3	3.51	0.91	عالي
3	يشخص مشكلة القرار الأكاديمي بناءً على معلومات دقيقة وواضحة بجهد أقل وبوقت أسرع	2	3.49	0.9	عالي
4	يرجع إلى اللوائح والقوانين حول مشكلة القرار الأكاديمي من خلال التقنية الحديثة.	4	3.35	0.92	متوسط
5	يطلع على نماذج مماثلة لموضوع القرار الأكاديمي.	5	3.34	0.82	متوسط
6	يوثق عملية تحديد مشكلة القرار الأكاديمي.	7	3.17	1.05	متوسط
7	يخزن مشكلة القرار الأكاديمي المحدد إلكترونياً.	8	3.14	1.1	متوسط
8	ينشر موضوع القرار الأكاديمي المحدد بالطرائق الإلكترونية لتبادل المعرفة عبر شبكات الاتصال في الجامعة.	9	3.09	1.09	متوسط
9	يستخدم التقنية الحديثة في تحديد المشكلة وفقاً لمعايير واضحة.	6	3.03	1.03	متوسط
	المجال ككل		3.33	0.66	متوسط

يتضح من الجدول رقم (17)، أن متوسط مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في مجال تحديد المشكلة وتشخيصها تراوح ما بين (3.81 - 3.03)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (3.33)، وانحراف معياري (0.66)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على: (يحدد الفجوة المعرفية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون)، حيث حصلت على مستوى عالٍ من حيث الممارسة وبمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.92).

- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (9)، والتي تنص على: (يستخدم التقنية الحديثة في تحديد المشكلة وفقاً لمعايير واضحة.)، حيث حصلت على مستوى ممارسة متوسط - وبمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.03).
- حصلت ثلاث فقرات على مستوى ممارسة عالٍ، وهذه الفقرات مرتبة تنازلياً وهي (1، 3، 2)، وتنص تلك الفقرات وفقاً للترتيب التنازلي للمتوسط الحسابي لمستوى الممارسة في: (يحدد الفجوة المعرفية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ويشخص مشكلة القرار الأكاديمي بناءً على معلومات دقيقة وواضحة بجهد أقل وبوقت أسرع، ويحدد طبيعة المشكلة من حيث نوعها وحجمها وفق أسس علمية دقيقة).
- حصلت ست فقرات على مستوى ممارسة متوسط، وهذه الفقرات مرتبة تنازلياً (4، 5، 6، 7، 8). وتنص تلك الفقرات وفقاً للترتيب التنازلي (يرجع إلى اللوائح والقوانين حول مشكلة القرار الأكاديمي من خلال التقنية الحديثة، ويطلع على نماذج مماثلة لموضوع القرار الأكاديمي، ويستخدم التقنية الحديثة في تحديد المشكلة وفق معايير واضحة، ويوثق عملية تحديد مشكلة القرار الأكاديمي ويوثقها، ويخزن مشكلة القرار الأكاديمي المحدد إلكترونياً، وينشر موضوع القرار الأكاديمي المحدد بالطرائق الإلكترونية لتبادل المعرفة عبر شبكات الاتصال في الجامعة).
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة بمستوى عالٍ جداً. ومن خلال العرض السابق لنتائج المجال الأول المتعلق بتحديد مشكلة القرار الأكاديمي، يتضح أن ثلاث فقرات وهي (1، 3، 2) حصلت على مستوى ممارسة عالٍ وهذا يعني اهتمام متخذي القرار بالنظرة المستقبلية للقرار الأكاديمي وموضوعية القرار الأكاديمي المراد تحديده بشكله بعيداً عن العشوائية واللامبالاة بالآخرين من خلال معلومات دقيقة وواضحة للجميع، بينما حصلت الفقرات

(4، 5، 7، 8، 9، 6) على مستوى ممارسة متوسط، مع وجود تفاوت من حيث ترتيب أولوية ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية تمثلت في الرجوع للوائح والقوانين، والاطلاع على نماذج مماثلة لموضوع القرار الأكاديمي باستخدام تقنية حديثة توثق مشكلة القرار الأكاديمي إلكترونياً، وتعمل على نشر مشكلة القرار لتبادل المعرفة حوله مع القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

ويضيف الباحث أنه بالإضافة إلى أن الجامعات اليمنية تسير وفقاً خطة مدروسة إلا أنها تعقد الاجتماعات الدورية مع الأقسام والكليات من أجل مناقشة القضايا المهمة والعمل بروح الفريق الواحد لتحديد مشكلة القرار الأكاديمي بموضوعية وتحديد المشكلات من خلال معلومات دقيقة وواضحة بأقل وقت وأقل جهد.

المجال الثاني: جمع البيانات والمعلومات :

يتضمن هذا المجال (11) فقرة تتعلق بجمع البيانات والمعلومات في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثاني والمتعلق بمستوى ممارسة جمع البيانات والمعلومات في الجامعات اليمنية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
10	يعتمد على الموضوعية في جمع البيانات والمعلومات.	4	3.39	0.88	متوسط
11	يشارك المرؤوسين في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي.	3	3.39	1.04	متوسط
12	يحدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع المشكلة.	1	3.38	0.99	متوسط
13	يوظف المعرفة الدقيقة بالبيئة الداخلية وعلاقتها بالمشكلة ايجاباً وسلباً.	6	3.31	0.82	متوسط

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
14	يستخدم قاعدة بيانات إلكترونية لجمع البيانات والمعلومات.	2	3.25	0.96	متوسط
15	يستخدم الأساليب العلمية المنهجية في الإحاطة بمشكلة القرار الأكاديمي من جميع جوانبها.	5	3.25	0.96	متوسط
16	يقيم البيئة الخارجية باعتبارها طريقة من طرائق الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي.	7	3.25	0.91	متوسط
17	يستعين بالخبراء والمتخصصين في جمع وبناء البيانات.	8	3.20	0.92	متوسط
18	يخزن البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي وأرشفتها إلكترونياً في نظم معلومات الجامعة.	9	3.18	0.98	متوسط
19	ينشر المعلومات التي تم الحصول عليها بشفافية واضحة.	11	3.12	1.12	متوسط
20	يصنف المعلومات التي تم الحصول عليها حول المشكلة.	10	3.06	1.13	متوسط
	المجال ككل		3.25	0.64	متوسط

يتضح من الجدول رقم (18)، أن متوسط مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في مجال جمع البيانات والمعلومات والتي تراوح ما بين (3.39-3.6)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (3.25) وانحراف معياري (0.64)، وهو يقابل مستوى ممارسة متوسطة وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (10) والتي تنص على: (يعتمد على الموضوعية في جمع البيانات والمعلومات)، حيث حصلت على مستوى ممارسة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.88).
- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (20)، والتي تنص على: (يصنف المعلومات التي تم الحصول عليها حول المشكلة.)، حيث حصلت على مستوى ممارسة متوسط ، وبمتوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (1.16).
- حصل جميع فقرات المجال الثاني على مستوى ممارسة لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية بتقدير متوسط.

- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة بمستوى عالٍ.

ومن خلال العرض السابق لنتائج المجال الثاني المتعلق بمستوى جمع البيانات والمعلومات لممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، يتضح أن جميع فقرات المجال قد حصلت على تقدير متوسط، وجميعها تشير لفظياً إلى درجة ممارسة متوسطة مع وجود تفاوت، من حيث ترتيب أولوية ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية تمثلت على التوالي بمستوى متوسط في تحديد مصادر الحصول على المعلومات، واستخدام قاعدة بيانات إلكترونية لجمع البيانات والمعلومات، ومشاركة المرؤوسين في جمع البيانات والمعلومات، وتخزين البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي إلكترونياً، والعمل على نشرها وتداولها بشفافية واضحة.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام القادة الأكاديميين بعملية جمع البيانات والمعلومات وحرصهم الشديد على المعلومة قبل اتخاذ القرار الأكاديمي، وأن القرار الذي لا يعتمد على معلومات دقيقة يكون قراراً غامضاً لا يحتمل التنفيذ أو قراراً شخصياً لا يهتم بالآخرين وما تحتاجه الجامعات اليمنية لتحقيق أهدافها.

ويضيف الباحث بأن كل جامعة من الجامعات اليمنية بالرغم من الظروف الصعبة، وقلة الموارد إلا أنها تهتم بجمع البيانات والمعلومات بقدر ما يتوافر لديها من إمكانيات أثناء عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي، لأن جمع البيانات والمعلومات أساس اتخاذ القرار الأكاديمي.

المجال الثالث: تحديد البدائل وتقييمها:

يتضمن هذا المجال (11) فقرة تتعلق بتحديد البدائل وتقييمها للقرارات الأكاديمية في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثالث والمتعلق بمستوى ممارسة تحديد البدائل وتقييمها في الجامعات اليمنية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
21	يشارك المرؤوسين في تقييم البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي.	5	3.39	0.99	متوسط
22	يستخدم تقنية المعلومات والاتصال لتحديد البدائل.	3	3.34	1.06	متوسط
23	يحدد معايير للمفاضلة بين البدائل وفقاً لأسس علمية.	2	3.33	0.94	متوسط
24	يستفيد من الأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس في المفاضلة بين البدائل.	6	3.33	1.13	متوسط
25	يراعي قدرات الجامعة وامكانياتها في تنفيذ كل بديل من البدائل الملائمة للقرار الأكاديمي.	7	3.33	1.19	متوسط
26	يدرس العوائد المتوقعة من كل بديل من البدائل المقترحة باستخدام أسلوب التخطيط المستقبلي (الاستشرافي).	4	3.23	1.13	متوسط
27	يخزن البدائل الملائمة في قوالب الكترونية.	10	3.16	1.08	متوسط
28	يطبق بحوث العمليات لاختيار البدائل في حل المشكلات الأكاديمية المتعلقة بالأمر المالية.	8	3.13	1.1	متوسط
29	يحصّر ويحدد البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي.	1	3.11	0.95	متوسط
30	يطبق الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات الأكاديمية لاختيار البديل الملائم.	9	2.93	1.23	متوسط
31	ينشر عملية تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأكاديمي.	11	2.72	1.08	متوسط
	المجال ككل		3.18	0.72	متوسط

يتضح من الجدول رقم (19)، أن متوسط مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في المجال الثالث تحديد البدائل وتقييمها، تتراوح ما بين (3.39 - 2.72)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (3.18)، وانحراف معياري (0.72)، وهو يقابل التقدير متوسط، وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (21)، ونصها: (يشارك المرؤوسين في تقييم البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي) حيث حصلت على مستوى ممارسة متوسط وبمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.99).
 - كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (31)، ونصها: (ينشر عملية تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأكاديمي)، حيث حصلت على مستوى ممارسة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (1.08).
 - حصلت جميع فقرات المجال الثالث تحديد البدائل وتقييمها على مستوى ممارسة متوسطة.
 - لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على مستوى ممارسة عالٍ.
- ومن خلال العرض السابق لنتائج المجال الثالث، فقد حصلت جميع الفقرات في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي للمجال الثالث: تحديد البدائل وتقييمها بمستوى ممارسة متوسطة، وجميعها تشير لفظياً إلى مستوى ممارسة متوسطة مع وجود تفاوت، من حيث ترتيب أولوية ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية تمثلت على التوالي بمستوى متوسط في تحديد البدائل وتقييمها، وتحديد معايير المفاضلة وفقاً أسس علمية، ودراسة العوائد المتوقعة من كل بديل من البدائل المقترحة، ومشاركة المرؤوسين في تقييم البدائل، والاستفادة من الآراء والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس في المفاضلة بين البدائل، ومراعاة قدرات الجامعة وإمكانياتها في تنفيذ كل بديل من البدائل وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات الأكاديمية وتخزين البدائل المقترحة في قوالب إلكترونية، بغية نشرها لتبادل المعرفة حولها.
- ويرى الباحث أن القيادات الأكاديمية بالرغم من القدرات التي يمتلكونها في تحديد البدائل إلا أن ممارستها بصورة متوسطة يبين مقدار القصور في تحديد البدائل ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الدورات التدريبية والرجوع إلى القرارات المماثلة عند تحديد البدائل ومن الأسباب التي أدت إلى نتيجة متوسطة ما يأتي:

- ضعف في المشاركة في تحديد البدائل مع كل القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.
- لا توجد آلية لدراسة العوائد المتوقعة من تحديد البدائل وفقاً لأساليب استشراف المستقبل
- لا يوجد تطبيق للأساليب العلمية الحديثة في تقييم البدائل ونقص في قدرات الجامعة في تطبيق أساليب تقييم بدائل القرارات الأكاديمية.

المجال الرابع: اتخاذ القرار وتنفيذه.

يتضمن هذا المجال (9) فقرات تتعلق باختيار القرار وتنفيذه في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الرابع والمتعلق بمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار وتنفيذه في الجامعات اليمنية مرتبة ترتيباً تنازلياً.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
32	يشارك المرؤوسين في اختيار البديل المناسب لموضوع القرار .	1	3.08	1.07	متوسط
33	يختار القرار الأكاديمي الملائم المتفق عليه.	2	3.06	1.02	متوسط
34	يراعى عدم تعارض القرار الأكاديمي المتخذ مع لوائح وأنظمة الجامعة.	3	3.03	1.06	متوسط
35	يراعي الجوانب الانساني في اتخاذ القرار الأكاديمي.	4	3.00	0.93	متوسط
36	يتوقع نتائج تنفيذ القرار الأكاديمي المراد اتخاذه.	5	2.94	1.25	متوسط
37	ينشر القرار الأكاديمي ويعلن حيثياته بشفافية واضحة.	6	2.93	1.10	متوسط
38	يطبق القرار الأكاديمي وينفذه في مدة زمنية محددة.	7	2.92	1.1	متوسط
39	يوثق القرار الأكاديمي إلكترونياً من خلال نظم معلومات الجامعة المتعلقة باتخاذ القرارات الأكاديمية.	9	2.85	1.08	متوسط
40	يزود المعنيين بمتطلبات التنفيذ للقرار الأكاديمي.	8	2.84	1.13	متوسط
	المجال ككل.		2.96	0.73	متوسط

يتضح من الجدول رقم (20)، أن متوسط مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في المجال الرابع تحديد البدائل وتقييمها، تتراوح ما بين (2.84- 3.08)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (2.96). وانحراف معياري (0.73)، وهو يقابل التقدير متوسط، وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (32)، ونصها: (يشارك المرؤوسين في اختيار البديل المناسب لموضوع القرار). حيث حصلت على مستوى ممارسة متوسط وبمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.07).

- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (40)، ونصها: (يزود المعنيين بمتطلبات التنفيذ للقرار الأكاديمي).، حيث حصلت على مستوى ممارسة بدرجة متوسط وبمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (1.13).

- حصلت جميع فقرات المجال الرابع اتخاذ القرار الأكاديمي وتنفيذه على ممارسة بمستوى متوسط.
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على ممارسة بمستوى عالٍ.

ومن خلال العرض السابق لنتائج المجال الرابع، فقد حصلت جميع الفقرات في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي للمجال الرابع اتخاذ القرار وتنفيذه بمستوى ممارسة متوسطة، وجميعها تشير لفظياً إلى مستوى ممارسة متوسطة مع وجود تفاوت، من حيث ترتيب أولوية ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية تمثلت على التوالي بمستوى ممارسة متوسطة في اختيار القرار الأكاديمي المتفق عليه، والذي لا يتعارض مع لوائح وأنظمة الجامعة، ويراعى عند تنفيذه الجوانب الإنسانية مع توقع نتائج تنفيذه في المدة الزمنية المحددة، ومن ثم يوثق هذا القرار إلكترونياً من خلال نظم معلومات الجامعة المتعلقة باتخاذ القرارات الأكاديمية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيادات متخذي القرار الأكاديمي لديهم رغبة لاتخاذ القرار الأنسب وفق عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

ويرى الباحث أن القيادات الأكاديمية بالرغم من مشاركتها في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي وعدم تعارض القرارات مع لوائح الجامعة ومراعاة الجوانب الإنسانية، إلا أن الملاحظ أن النظرة المستقبلية عند اختيار القرار وتنفيذه جاءت بمستوى ممارسة متوسطة وبالتالي لا يلتفت إلى المشاكل المترتبة من تنفيذ القرار أو الاخفاق في تنفيذه، وما هي البدائل البديلة في حالة الاخفاق ويرجع الباحث الحصول على نتيجة متوسطة إلى الآتي :

- اعتماد القيادات الأكاديمية على الإدارة العليا في اختيار القرار وتنفيذه دون الرجوع إلى أعضاء هيئة التدريس.

- لا يعطى أهمية لمتطلبات تنفيذ القرار وما هي النتائج المتوقعة عند التنفيذ.

- لا يوجد شفافية في نشر القرارات الأكاديمية.

كما يرى الباحث أن عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعتمد على القيادات الأكاديمية بشكل مستمر وتعمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تحمل مسؤوليتهم في تنفيذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها :

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث ونصه: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد العينة عن مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تعزى لمتغيرات (الجامعة، والقسم، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة)، وللإجابة عن هذا السؤال تم تناول متغيرات البحث كما يأتي:

المتغير الأول: الجامعة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الجامعة كما في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير الجامعة حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	بين المجموعات	7.727	3	2.576	6.314	0.00	دالة
	داخل المجموعات	106.060	260	.408			
	المجموع الكلي	113.787	263				
جمع المعلومات والبيانات.	بين المجموعات	9.092	3	3.031	7.984	0.00	دالة
	داخل المجموعات	98.692	260	.380			
	المجموع الكلي	107.784	263				
تحديد البدائل وتقييمها.	بين المجموعات	7.207	3	2.402	4.782	0.00	دالة
	داخل المجموعات	130.603	260	.502			
	المجموع الكلي	137.810	263				
اختيار القرار وتنفيذه.	بين المجموعات	6.347	3	2.116	4.093	0.01	دالة
	داخل المجموعات	134.393	260	.517			
	المجموع الكلي	140.740	263				
ككل.	بين المجموعات	6.837	3	2.279	7.658	0.00	دالة
	داخل المجموعات	77.379	260	.298			
	المجموع الكلي	84.217	263				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً في مجال تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، ومجال جمع البيانات والمعلومات ، ومجال تحديد البدائل وتقييمها ، ومجال اتخاذ القرار وتنفيذه ، وبالنسبة للمجالات ككل كانت قيمة (F) دالة إحصائياً، وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير الجامعة لدى عينة البحث، وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية البعدية، والجدول (22) يبين نتائج هذا الاختبار على مستوى متغير الجامعة.

جدول رقم (22) اتجاه ومصدر الفروق في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعة.

الأبعاد	الجامعة	مقارنة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	صنعاء	ذمار	.45370*	.000	دالة
		عمران	.16503	.528	غير دالة
		اب	.22466	0.22	غير دالة
	ذمار	عمران	-.28867	0.13	غير دالة
		اب	-.22904	0.29	غير دالة
		عمران	.05963	0.97	غير دالة
جمع المعلومات والبيانات.	صنعاء	ذمار	.49470*	0.00	دالة
		عمران	.22794	0.21	غير دالة
		اب	.19398	0.32	غير دالة
	ذمار	عمران	-.26676	0.16	غير دالة
		اب	-.30072	0.08	غير دالة
		عمران	-.03396	0.99	غير دالة
تحديد البدائل وتقييمها.	صنعاء	ذمار	.41856*	0.01	دالة
		عمران	.29690	0.12	غير دالة
		اب	.21960	0.33	غير دالة
	ذمار	عمران	-.12166	0.85	غير دالة
		اب	-.19896	0.51	غير دالة
		عمران	-.07731	0.96	غير دالة

الأبعاد	الجامعة	مقارنة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
اختيار القرار وتنفيذه.	صنعاء	ذمار	.26574	0.17	غير دالة
		عمران	.35049	0.05	غير دالة
		اب	.33845*	0.05	غير دالة
	ذمار	عمران	.08475	0.94	غير دالة
		اب	.07271	0.96	غير دالة
		عمران	-.01204	1.00	غير دالة
ككل.	صنعاء	ذمار	.41302*	0.00	دالة
		عمران	.26032	0.06	غير دالة
		اب	.24043	0.08	غير دالة
	ذمار	عمران	-.15270	0.54	غير دالة
		اب	-.17259	0.41	غير دالة
		عمران	-.01989	1.00	غير دالة

* دالة احصائياً عند مستوي الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (22) أن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة صنعاء وجامعة ذمار في مجال تحديد مشكلة القرار، ومجال جمع البيانات والمعلومات، ومجال تحديد البدائل وتقييمها، لصالح جامعة صنعاء وأن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة صنعاء وجامعة عمران في مجال اختيار القرار الأفضل وتنفيذه لصالح جامعة صنعاء، ويتبين من نتائج المقارنات البعدية ككل أن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة صنعاء وجامعة ذمار لصالح جامعة صنعاء، وبين جامعة صنعاء وعمران لصالح جامعة صنعاء، وأن الفروق دالة احصائياً بين جامعة ذمار وعمران لصالح جامعة ذمار، وبين جامعة ذمار وإب لصالح جامعة ذمار.

وقد جاء ترتيب الجامعات على النحو الآتي :

- في مجال تحديد مشكلة القرار وتشخيصها (صنعاء، وعمران، وإب، وذمار).
- في مجال جمع البيانات والمعلومات (صنعاء، وإب . وعمران . وذمار).
- في مجال تحديد البدائل وتقييمها (صنعاء، وإب . وعمران . وذمار).
- في مجال اتخاذ القرار وتنفيذه (صنعاء، وإب . وعمران . وذمار).

وبعزو الباحث ذلك إلى مركزية القرار الأكاديمي في رئاسة جامعة صنعاء، ونظرته إلى الاهتمام بالقرارات الصادرة من رئاسة جامعة صنعاء أو من الكليات التابعة لجامعة صنعاء كون جميع الجامعات التي نشأت حديثاً نشأة وتستمد كل قراراتها من جامعة صنعاء. وعلى العكس من ذلك نجد لامركزية القرار في جامعات أخرى. واختلف هذا البحث مع دراسة (مهنا، 2006)، ودراسة : (مسلم، 2007)، و دراسة: (أبو عاشور، 2014)، حيث كانت وجهة نظر القيادات الأكاديمية كبيرة جداً.

المتغير الثاني: القسم الأكاديمي:

تم استخدام اختبار (T-Test)، لمعرفة الفروق بين القسم الأكاديمي (انساني، تطبيقي). كما في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23) اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق حسب نوع (القسم الأكاديمي) حول

مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	القسم الأكاديمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها	إنساني	166	3.3561	.70671	262	.975	0.33	غير دالة
	تطبيقي	98	3.2744	.56503				
جمع البيانات والمعلومات	إنساني	166	3.2256	.67101	262	-.884	0.38	غير دالة
	تطبيقي	98	3.2978	.58477				
تحديد البدائل وتقييمها	إنساني	166	3.1813	.76280	262	.014	0.99	غير دالة
	تطبيقي	98	3.1800	.65646				
اختيار القرار وتنفيذه	إنساني	166	2.9264	.75395	262	-.461	0.65	غير دالة
	تطبيقي	98	2.9694	.69486				
ككل	إنساني	166	3.1755	.59390	262	-.149	0.88	غير دالة
	تطبيقي	98	3.1862	.51784				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) إلى أن قيمة (T)، غير دالة إحصائياً في مجال تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، ومجال جمع البيانات والمعلومات، ومجال تحديد البدائل وتقييمها، ومجال اختيار القرار وتنفيذه مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير نوع القسم.

المتغير الثالث: الدرجة العلمية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الدرجة العلمية كما في الجدول رقم (24).

جدول رقم (24) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير

الدرجة العلمية حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	بين المجموعات	4.066	2	2.033	4.836	0.01	دالة
	داخل المجموعات	109.721	261	0.420			
	المجموع الكلي	113.787	263				
جمع البيانات والمعلومات.	بين المجموعات	3.889	2	1.945	4.886	0.01	دالة
	داخل المجموعات	103.894	261	0.398			
	المجموع الكلي	107.784	263				
تحديد البدائل وتقييمها.	بين المجموعات	.997	2	0.499	0.951	0.39	غير دالة
	داخل المجموعات	136.813	261	0.524			
	المجموع الكلي	137.810	263				
اختيار القرار وتنفيذه.	بين المجموعات	3.959	2	1.980	3.778	0.02	دالة
	داخل المجموعات	136.780	261	0.524			
	المجموع الكلي	140.740	263				
ككل	بين المجموعات	2.123	2	1.062	3.376	0.04	دالة
	داخل المجموعات	82.093	261	0.315			
	المجموع الكلي	84.217	263				

يتبين من الجدول (24) الآتي:

أولاً: على مستوى المحور الأول ككل: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات

اليمنية تعزى لمتغير الدرجة العلمية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.04)، أي أصغر من (0.05).

ثانياً: على مستوى مجالات المحور الأول:

- مجال تحديد مشكلة القرار وتشخيصها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، أي أصغر من (0.05).

- مجال جمع البيانات والمعلومات: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، أي أصغر من (0.05).

- مجال تحديد البدائل وتقييمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.39)، أي أكبر من (0.05).

- مجال اختيار القرار وتنفيذه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.02)، أي أصغر من (0.05).

وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق الدالة احصائياً تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنة الثنائية البعدية، والجدول (25) يبين نتائج هذا الاختبار على مستوى متغير الدرجة العلمية، وذلك كالآتي:

جدول رقم (25) اختبار شيفيه للفروق في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية حسب الدرجة العلمية.

الإبعاد	الدرجة العلمية	مقارنة مع باقي الدرجة العلمية	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.00196	1.00	غير دالة
		أستاذ مساعد	.25733	0.05	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.25929*	0.02	دالة
جمع البيانات والمعلومات.	أستاذ	أستاذ مشارك	.17735	0.21	غير دالة
		أستاذ مساعد	.32122*	0.00	دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.14387	0.27	غير دالة
اختيار القرار وتنفيذه.	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.23550	0.13	غير دالة
		أستاذ مساعد	.02209	0.98	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.25759*	0.04	دالة
ككل.	أستاذ	أستاذ مشارك	.01238	0.99	غير دالة
		أستاذ مساعد	.19444	0.11	غير دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	.18206	0.07	غير دالة

* دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (25) أن الفروق دالة إحصائياً بين درجة أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك في تحديد مشكلة القرار الأكاديمي وتشخيصها. وأن الفروق في جمع البيانات والمعلومات كانت موجبة بين درجة أستاذ وأستاذ مساعد لصالح أستاذ. ويعزو الباحث ذلك إلى الرجوع إلى خبرات من هم في الدرجة العلمية العالية في عملية اتخاذ القرار نظراً لخبرتهم في ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحكيمي، 2016)، والتي توصلت إلى أن القيادة تمارس إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة (ماضي، 2010)، أن ممارسة إدارة المعرفة في قطاع غزة جاءت بدرجة عالية.

المتغير الرابع: العمل الحالي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب العمل الحالي

كما في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير العمل الحالي حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	بين المجموعات	7.646	3	2.549	6.243	0.00	دالة
	داخل المجموعات	106.142	260	.408			
	المجموع الكلي	113.787	263				
جمع المعلومات والبيانات.	بين المجموعات	12.984	3	4.328	11.870	0.00	دالة
	داخل المجموعات	94.800	260	.365			
	المجموع الكلي	107.784	263				
تحديد البدائل وتقييمها.	بين المجموعات	21.548	3	7.183	16.063	0.00	دالة
	داخل المجموعات	116.262	260	.447			
	المجموع الكلي	137.810	263				
اختيار القرار وتنفيذه.	بين المجموعات	11.335	3	3.778	7.592	0.00	دالة
	داخل المجموعات	129.404	260	.498			
	المجموع الكلي	140.740	263				
ككل.	بين المجموعات	12.820	3	4.273	15.561	0.00	دالة
	داخل المجموعات	71.397	260	.275			
	المجموع الكلي	84.217	263				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً لجميع المجالات، وهذا يعني وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير العمل الحالي لجميع المجالات وهي تحديد المشكلة وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات واختيار البديل الأنسب، واتخاذ القرار الأفضل وتنفيذه.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق لابد من إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار (شيفيه)، والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

جدول رقم (27) اختبار شيفيه للفروق في مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية حسب متغير العمل الحالي.

الابعاد	العمل الحالي	مقارنة مع باقي العمل الحالي	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	عميد	نائب عميد	.11435	0.05	غير دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.11007	0.01	دالة
		رئيس قسم	.08843	0.94	غير دالة
جمع البيانات والمعلومات.	عميد	نائب عميد	.10807	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.10403	0.00	دالة
		رئيس قسم	.08357	0.52	غير دالة
تحديد البدائل وتقييمها.	عميد	نائب عميد	.11968	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.11520	0.00	دالة
		رئيس قسم	.09255	0.33	غير دالة
اختيار القرار وتنفيذه.	عميد	نائب عميد	.12626	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.12154	0.03	دالة
		رئيس قسم	.09764	0.62	غير دالة
ككل.	عميد	نائب عميد	.09378	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.09028	0.00	دالة
		رئيس قسم	.07253	0.60	غير دالة

* دالة احصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (27) أن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد، في تحديد مشكلة القرار الأكاديمي وتشخيصها لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد في جمع البيانات والمعلومات لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ورئيس قسم في جمع البيانات والمعلومات لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد في اختيار البديل وتقييمه لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ورئيس قسم في اختيار البديل لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد لصالح عميد في مجال اختيار القرار وتنفيذه، ويعزو الباحث ذلك إلى مركزية القرار الأكاديمي حتى في الكليات داخل الجامعات،

وأن عميد الكلية يمثل محور القرار الأكاديمي في جميع عملياته. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العنبي، 2007).

المتغير الخامس: سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب العمل الحالي كما في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة حول مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدالة
تحديد مشكلة القرار وتشخيصها.	بين المجموعات	.203	2	.102	.233	0.79	غير دالة
	داخل المجموعات	113.584	261	.435			
	المجموع الكلي	113.787	263				
جمع البيانات والمعلومات.	بين المجموعات	.187	2	.093	.226	1.00	غير دالة
	داخل المجموعات	107.597	261	.412			
	المجموع الكلي	107.784	263				
تحديد البدائل وتقييمها.	بين المجموعات	.712	2	.356	.678	0.51	غير دالة
	داخل المجموعات	137.097	261	.525			
	المجموع الكلي	137.810	263				
اختيار القرار وتنفيذه.	بين المجموعات	1.505	2	.752	1.410	0.25	غير دالة
	داخل المجموعات	139.235	261	.533			
	المجموع الكلي	140.740	263				
ككل.	بين المجموعات	.067	2	.033	.082	0.92	غير دالة
	داخل المجموعات	106.200	261	.407			
	المجموع الكلي	106.267	263				

يتضح من الجدول (28) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). في مستوى

ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع

المجالات وهي تحديد المشكلة وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات واختيار البديل الأنسب، واتخاذ القرار وتنفيذه.

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثالث للبحث ونصه: (ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟). قام الباحث بإيجاد المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة التوافر لكل مجال من مجالات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

1- عرض النتائج على مستوى المحور الثاني ككل:

المحور الثاني: درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية:

يتكون هذا المحور من ثلاثة مجالات، حصل المجال الأول والمتعلق بمتطلبات مادية وبشرية على درجة منخفضة والمجال الثاني متطلبات تكنولوجيا وتقنية على درجة منخفضة والمجال الثالث متطلبات إدارية وفنية على درجة منخفضة، والجدول رقم (29) يوضح ذلك.

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على المحور الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية

م	مجالات المحور الثاني: درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	درجة التوافر
1	متطلبات مادية وبشرية.	الأولى	2.38	0.64	9	منخفضة
2	متطلبات التكنولوجيا والتقنية.	الثانية	2.26	0.64	8	منخفضة
3	متطلبات إدارية وفنية.	الثالثة	2.11	0.6	6	منخفضة
	المحور الثاني ككل.		2.25	0.54	23	منخفضة

ويتضح من الجدول (29) أن مجال متطلبات مادية وبشرية حصل على متوسط (2.38) وانحراف معياري (0.64)، وحصل مجال متطلبات تكنولوجيا وتقنية على متوسط (2.26). وانحراف معياري (0.64)، وحصل مجال متطلبات إدارية وفنية على متوسط (2.11)، وانحراف معياري (0.6).

يتضح من الجدول (35) أن المتوسط العام لدرجة التوافر في كل مجال ما يأتي:

- حصل مجال المتطلبات المادية والبشرية على المرتبة الأولى بمتوسط (2.38) وهو يقابل - درجة توافر منخفضة.

- حصل مجال المتطلبات التكنولوجية والتقنية على المرتبة الثانية بمتوسط (2.24) وهو يقابل - درجة توافر منخفضة.

- حصل مجال المتطلبات الإدارية والفنية على المرتبة الثالثة بمتوسط (2.11) وهو يقابل درجة توافر منخفضة.

ومن ثم فإن المتوسط الحسابي لدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية هو (2.25)، وهذا يشير إلى درجة توافر منخفضة. وتعزى هذه النتيجة إلى الآتي:

1- شعور جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية إلى ضرورة توافر هذه المتطلبات في الجامعات لما لها من قيمة مهمة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

2- تفهم جميع أفراد عينة البحث من القيادات الأكاديمية لضرورة توافر هذه المتطلبات لما لها من تأثير على سير الأعمال والقرارات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

ومن خلال العرض السابق لنتائج السؤال الثالث يتضح أن هناك إجماعاً من قبل عينة البحث على ضرورة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في

الجامعات اليمنية والدليل على ذلك حصول المحور ككل على درجة توافر منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وانحراف معياري (0.54) وهذا دليل على اهتمام أفراد العينة بضرورة تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، خاصة وأن الجامعات تمر بظروف استثنائية تستدعي من القيادات الأكاديمية العمل على توافر الحد الأدنى من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتواكب كل جديد في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (السعيد، 2011)، حيث بينت أن توافر متطلبات إدارة المعرفة دون المستوى المأمول.

2- عرض النتائج على مستوى كل مجال من مجالات المحور الثاني المتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال الأول: متطلبات مادية وبشرية:

يتضمن مجال المتطلبات المادية والبشرية (9) فقرات لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (30).

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الأول والمتعلق بدرجة توافر متطلبات مادية وبشرية لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	الكوادر البشرية المتخصصة والفنية لإدارة المعرفة.	1	2.98	1.09	متوسطة
2	استخدام التقنية الحديثة لتداول المعلومات والمعارف المساندة لاتخاذ القرار الأكاديمي بسهولة.	3	2.57	1.03	منخفضة
3	إقامة الحلقات النقاشية بين القيادات الأكاديمية لاستثمار طاقاتهم في المجالات المعرفية.	2	2.55	1.06	منخفضة
4	ربط شبكي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	4	2.39	0.91	منخفضة
5	الاعتمادات المالية المخصصة للتقنيات الحديثة المخصصة لنظم المعلومات المعرفية داخل الجامعة.	5	2.35	1.03	منخفضة
6	تنفيذ البرامج التدريبية بشكل مستمر لتحسين أداء الأكاديميين في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	6	2.23	1	منخفضة
7	قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول مواضيع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	9	2.14	0.87	منخفضة
8	مواكبة كل ما هو جديد من التكنولوجيا والمعلومات والأبحاث اللازمة.	8	2.05	0.87	منخفضة
9	البنية التحتية التكنولوجية لخرن وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	7	2.02	1.12	منخفضة
	المجال ككل		2.36	0.64	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (30)، أن متوسط درجة توافر المتطلبات المادية والبشرية تتراوح ما

بين (2.02-2.98)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل

(2.36) وانحراف معياري (0.64) وهو يقابل درجة توافر منخفضة.

وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (1) والتي تنص على: (الكوادر البشرية المتخصصة والفنية لإدارة المعرفة.)، حيث حصلت على درجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (1.09).
- أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (9) والتي تنص على: (البنية التحتية التكنولوجية لخرن وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.)، حيث حصلت على درجة توافر متوسطة وبمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (1.12).
- حصلت فقرة واحدة على درجة توافر متوسطة وهذه الفقرة هي (1) وتنص تلك الفقرة وفقاً للترتيب التنازلي للمتوسط الحسابي على توافر (الكوادر البشرية المتخصصة والفنية لإدارة المعرفة).
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على الدرجات الآتية (عالية جداً، عالية، منخفضة جداً).
- ويرى الباحث أن أهم الصعوبات التي تواجه متطلبات الموارد البشرية والفنية في الجامعات هي:
- ضعف في الحلقات النقاشية بين القيادات الأكاديمية.
- لا يوجد ربط شبكي مخصص ومعد للقيادات الأكاديمية خاص بالقرارات الأكاديمية.
- قلة الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية.
- ضعف في تخزين القرارات الأكاديمية في الجامعات اليمينية بالطرق الحديثة المخصصة لذلك.

المجال الثاني: متطلبات التكنولوجيا والتقنية:

يتضمن مجال متطلبات التكنولوجيا والتقنية (8) فقرات لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (31).

جدول رقم (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثاني والمتعلق بدرجة توافر متطلبات التكنولوجيا والتقنية لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
10	البرامج الإلكترونية لاكتساب المعرفة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	6	2.40	1.11	منخفضة
11	نظم دعم القرار الأكاديمي (DSS) بالجامعة.	1	2.34	0.83	منخفضة
12	قوالب إلكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	4	2.34	0.99	منخفضة
13	شبكة إنترنت ترتبط بفروع الجامعة وإداراتها المختلفة.	2	2.22	1.02	منخفضة
14	دليل إرشادي إلكتروني لإدارة المعرفة في الجامعة.	8	2.21	0.86	منخفضة
15	منتديات إلكترونية متخصصة تساهم في تبادل الآراء وتوثيق وتبادل المعرفة.	3	2.20	0.92	منخفضة
16	مكتبة الكترونية تتوافر فيها المراجع واللوائح والقوانين تتيح للجميع الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	5	2.18	1.01	منخفضة
17	إنشاء موقع خاص للجامعة على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.	7	2.16	0.91	منخفضة
	المجال ككل.		2.26	0.64	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (31)، أن متوسط توافر متطلبات التكنولوجيا والتقنية تتراوح ما بين

(2.34-2.16)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (2.26)

وانحراف معياري (0.64) وهو يقابل درجة توافر منخفضة.

وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (10) والتي تنص على: (البرامج الإلكترونية لاكتساب المعرفة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.)، حيث حصلت على درجة توافر منخفضة وبمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (1.11).
 - كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (17) والتي تنص على: (إنشاء موقع خاص للجامعة على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.)، حيث حصلت على درجة توافر منخفضة وبمتوسط حسابي (2.16)، وانحراف معياري (0.91).
 - حصلت جميع فقرات المجال الثاني متطلبات التكنولوجيا والتقنية على درجة توافر منخفضة.
 - لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على الدرجات الآتية (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة جداً).
- ويرى الباحث أن أهم الصعوبات في المتطلبات التكنولوجية والتقنية في الجامعات اليمنية تتمثل في أن الجامعات لم تعمل على إنشاء موقع خاص بالقيادات الأكاديمية لتبادل الأفكار والآراء حول عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، أيضاً لا يتوافر دليل إرشاد إلكتروني يتداوله جميع القيادات توضح فيه اللوائح والقوانين اللازمة لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

المجال الثالث: متطلبات إدارية وفنية:

يتضمن مجال متطلبات إدارية وفنية (6) فقرات لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، وكانت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (32).

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث على فقرات المجال الثالث والمتعلق بدرجة توافر متطلبات إدارية وفنية لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

م	الفقرة	ترتيب الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
18	تطوير الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتناسب مع إدارة المعرفة.	1	2.31	0.91	منخفضة
19	تعيين أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.	2	2.20	0.91	منخفضة
20	تنظيم زيارات للخبراء لتبادل المعرفة حول عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.	3	2.13	0.93	منخفضة
21	إنشاء إدارة للمعرفة واعتمادها ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.	4	2.13	1	منخفضة
23	حماية مشروع إدارة المعرفة من خلال اللوائح والقوانين.	5	1.98	0.79	منخفضة
22	تطوير مهارات العاملين وتدريبهم للتعامل مع البرمجيات ونظم دعم القرار الأكاديمي في الجامعة.	6	1.91	0.75	منخفضة
	المجال ككل.		2.11	0.60	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (32)، أن متوسط درجة توافر المتطلبات الإدارية والفنية تتراوح ما بين (1.91-2.31)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث في هذا المجال ككل (2.11)، وانحراف معياري (0.60)، وهو يقابل درجة توافر منخفضة.

وبتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

- أن أعلى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (18) والتي تنص على: (تطوير الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتناسب مع إدارة المعرفة)، حيث حصلت على درجة توافر منخفضة وبمتوسط حسابي (2.31)، وانحراف معياري (0.91).

- كما أن أدنى قيمة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة (22) والتي تنص على: (تطوير مهارات العاملين وتدريبهم للتعامل مع البرمجيات ونظم دعم القرار الأكاديمي في الجامعة)، حيث حصلت على درجة توافر منخفضة وبمتوسط حسابي (1.91)، وانحراف معياري (0.75).

- حصلت جميع فقرات المجال الثالث المتطلبات الإدارية والفنية على درجة توافر منخفضة.
- لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على الدرجات الآتية (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة جداً).

ومن خلال العرض السابق لنتائج البحث تشير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث والتي جاءت غالبيتها في درجة توافر منخفضة، مما يشير إلى وجود رؤية مشتركة بضرورة توافر هذه المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية. وقد اتفق هذا البحث مع دراسة (قاسم، 2012)، حيث توصلت إلى أن ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة: (السعيد، 2011)، حيث إن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية، لإدارة المعرفة جاءت بدرجة ضعيفة، واختلفت مع دراسة (ماضي، 2010)، التي توصلت إلى أن ممارسة إدارة المعرفة وتوافر متطلباتها في الجامعة الإسلامية بقطاع غزة جاءت بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (الكندي، 2008)، (أبو العلا، 2012)، في أن توافر متطلبات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.

ويرى الباحث أن من أهم الصعوبات لمتطلبات إدارية وفنية ما يأتي:

- لا يوجد تبادل لخبرات القيادات الأكاديمية في جميع الجامعات اليمنية حول عملية اتخاذ القرار الأكاديمي والاعتماد على جامعة صنعاء كونها الجامعة الأم لجميع الجامعات.
- قصور في معايير اختيار القيادات الأكاديمية ذات الكفاءة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

خامساً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الرابع للبحث ونصه (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد العينة عن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (الجامعة، القسم، الدرجة العلمية، العمل الحالي، سنوات الخبرة).

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجل من مجالات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية وذلك لجميع المتغيرات، كما تم استخدام اختبار (T-test)، للمتغيرات الثنائية (القسم). وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، للمتغيرات الآتية: (الجامعة، والدرجة العلمية، والعمل الحالي، وسنوات الخبرة)، وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تناول متغيرات البحث كما يأتي:

المتغير الأول: الجامعة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الجامعة كما في الجدول رقم (33).

جدول رقم (33) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب متغير الجامعة حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية وبشرية.	بين المجموعات	820.61	3	273.53	9.32	0.00	دالة
	داخل المجموعات	7630.16	260	29.35			
	المجموع الكلي	8450.77	263				
متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	بين المجموعات	143.80	3	47.94	1.84	0.41	غير دالة
	داخل المجموعات	6786.32	260	26.10			
	المجموع الكلي	6930.12	263				
متطلبات إدارية وفنية.	بين المجموعات	95.15	3	31.72	2.37	0.07	غير دالة
	داخل المجموعات	3486.30	260	13.41			
	المجموع الكلي	3581.46	263				
الدرجة الكلية.	بين المجموعات	2447.3	3	815.7	2.37	0.07	غير دالة
	داخل المجموعات	3695.6	260	142.1			
	المجموع الكلي	3939.9	263				

يتبين من الجدول (33) الآتي:

أولاً: على مستوى المحور الثاني ككل: توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ

القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث

كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.07)، أي أكبر من (0.05).

ثانياً: على مستوى مجالات المحور الثاني:

- مجال المتطلبات المادية والبشرية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث

تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، أي أصغر من (0.05).

- مجال متطلبات تكنولوجيا وتقنية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.41)، أي أكبر من (0.05).
- مجال المتطلبات الإدارية والفنية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.07)، أي أكبر من (0.05).
- وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق الدالة إحصائياً في مجال المتطلبات المادية والبشرية، تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنة الثنائية البعدية، والجدول (34) يبين نتائج هذا الاختبار على مستوى متغير الجامعة، وذلك كالآتي:

جدول (34) اتجاه ومصدر الفروق في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعة.

الأبعاد	الجامعة	مقارنة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية وبشرية.	صنعاء	ذمار	*.49931	.000	دالة
		عمران	.15802	.525	غير دالة
		اب	*.30135	.035	دالة
	ذمار	عمران	*-.34129	.036	دالة
		اب	-.19795	.380	غير دالة
		عمران	.14333	.685	غير دالة

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (34) أن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة صنعاء وجامعة ذمار في متطلبات مادية وبشرية لصالح جامعة صنعاء، وأن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة صنعاء وجامعة إب في متطلبات مادية وبشرية لصالح جامعة صنعاء وأن الفروق دالة إحصائياً بين جامعة ذمار وجامعة عمران في متطلبات مادية وبشرية لصالح جامعة ذمار، ويعزو

الباحث ذلك إلى تطلع الجامعات إلى تطوير جامعة صنعاء أولاً كونها تمثل النواة الأولى للجامعات اليمنية وتمثل القدوة لبقية الجامعات.

المتغير الثاني: القسم الأكاديمي:

تم استخدام اختبار (T-Test)، لمعرفة الفروق بين الأقسام الأكاديمية (إنساني، تطبيقي). كما في الجدول رقم (35).

جدول رقم (35) اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق (حسب الأقسام الأكاديمية) حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	القسم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية وبشرية.	إنساني	166	20.86	5.43	2.69	262	.510	غير دالة
	تطبيقي	98	22.78	5.89				
متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	إنساني	166	17.69	4.82	-791	262	.537	غير دالة
	تطبيقي	98	18.20	5.63				
متطلبات إدارية وفنية.	إنساني	166	12.50	3.85	-.260	262	.185	غير دالة
	تطبيقي	98	12.62	3.42				
الدرجة الكلية.	إنساني	166	51.04	11.45	1.65	262	.871	غير دالة
	تطبيقي	98	53.60	13.37				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (35)، إلى أن قيمة (T)، غير دالة إحصائياً لجميع المجالات، وهذا يبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير القسم الأكاديمي لدى عينة البحث ككل، ويعزو الباحث ذلك إلى توافق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات اليمنية بغض النظر عن الكليات التي ينتمون إليها في توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

حيث إن جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية لديهم نظرة موحدة حول تلك المتطلبات أنها منخفضة ولا تتوافر في الجامعات اليمنية إلا بدرجة منخفضة سواء أكان القائد الأكاديمي عميد أو نائب عميد أو رئيس قسم، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف إمكانيات الجامعات اليمنية في توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المتغير الثالث: الدرجة العلمية:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الدرجة العلمية كما في الجدول رقم (36).

جدول رقم (36) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب متغير الدرجة العلمية حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية وبشرية.	بين المجموعات	525.37	2	262.69	8.65	0.00	دالة
	داخل المجموعات	7925.40	261	30.37			
	المجموع الكلي	8450.77	263				
متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	بين المجموعات	92.07	2	46.03	1.76	0.18	غير دالة
	داخل المجموعات	6838.05	261	26.20			
	المجموع الكلي	6930.12	263				
متطلبات إدارية وفنية.	بين المجموعات	0.78	2	0.39	0.03	0.97	غير دالة
	داخل المجموعات	3580.68	261	13.72			
	المجموع الكلي	3581.46	263				
ككل	بين المجموعات	2.123	2	1.062	3.376	0.04	دالة
	داخل المجموعات	82.093	261	.315			
	المجموع الكلي	84.217	263				

يتبين من الجدول (36) الآتي:

أولاً: على مستوى المحور الثاني ككل: توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ

القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية لمتغير الدرجة العلمية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الدرجة العلمية،

حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.04)، أي أصغر من (0.05).

ثانياً: على مستوى مجالات المحور الثاني:

- مجال المتطلبات المادية والبشرية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث

تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، أي

أصغر من (0.05).

- مجال متطلبات تكنولوجيا وتقنية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة

البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.18)، أي

أكبر من (0.05).

- مجال المتطلبات الإدارية والفنية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة

البحث تعزى لمتغير الجامعة، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية (0.97)، أي

أكبر من (0.05).

وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق الدالة احصائياً في مجال المتطلبات المادية والبشرية، تم

استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنة الثنائية البعدية، والجدول (37) يبين نتائج هذا الاختبار على

مستوى متغير الجامعة، وذلك كالاتي:

جدول رقم (37) اختبار شيفيه للفروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية حسب متغير الدرجة العلمية.

الأبعاد	الجامعة	مقارنة مع باقي الجامعات	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية وبشرية.	أستاذ	أستاذ مشارك	-0.07770	0.73	غير دالة
		أستاذ مساعد	*.26853	0.03	دالة
	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	*.34623	0.00	دالة

* دالة احصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (37). أن الفروق دالة إحصائياً بين أستاذ وأستاذ مساعد في متطلبات مادية وبشرية لصالح أستاذ، أن الفروق دالة إحصائياً بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد في متطلبات مادية وبشرية لصالح أستاذ مشارك، ويعزو الباحث ذلك إلى تطلع القيادات الأكاديمية لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى تطلع القيادة الأكاديمية إلى توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجانب البشري الأكاديمي من خلال الحرص على توفير القيادات البشرية المؤهلة والفاعلة وكذلك توافر الحد الأدنى من الامكانيات التي تساعد على توفير الكوادر البشرية المؤهلة.

المتغير الرابع: العمل الحالي:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب الدرجة

العلمية كما في الجدول رقم (38).

جدول رقم (38) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA). لمعرفة الفروق حسب متغير العمل الحالي حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدالة
متطلبات مادية وبشرية.	بين المجموعات	21.55	3	7.183	16.06	0.00	دالة
	داخل المجموعات	116.26	260	.447			
	المجموع الكلي	137.81	263				
متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	بين المجموعات	11.34	3	3.778	7.59	0.00	دالة
	داخل المجموعات	129.40	260	.498			
	المجموع الكلي	140.74	263				
متطلبات إدارية وفنية.	بين المجموعات	5.03	3	1.676	4.30	0.01	دالة
	داخل المجموعات	101.24	260	.389			
	المجموع الكلي	106.27	263				
ككل.	بين المجموعات	7.794	3	2.598	9.770	0.00	دالة
	داخل المجموعات	69.139	260	.266			
	المجموع الكلي	76.934	263				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (38)، إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً لجميع

مجالات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات

اليمنية، وهذا يبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، بين آراء عينة البحث

وفقاً لمتغير العمل الحالي.

وللتعرف على اتجاه ومصدر الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنة الثنائية البعدية،

والجدول (39) يبين نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (39) اختبار شيفيه للفروق في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية حسب متغير العمل الحالي.

الابعاد	الدرجة العلمية	مقارنة مع باقي الدرجة العلمية	الفروق لشيفيه	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية وبشرية.	عميد	نائب عميد	.28298	0.07	غير دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.15754	0.54	غير دالة
		رئيس قسم	-.28298	1.00	غير دالة
متطلبات التكنولوجيا والتقنية.	عميد	نائب عميد	.50467*	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.40597*	0.00	دالة
		رئيس قسم	-.50467*	0.00	دالة
متطلبات إدارية وفنية.	عميد	نائب عميد	.38810*	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.39798*	0.00	دالة
		رئيس قسم	-.38810*	0.00	دالة
ككل.	عميد	نائب عميد	.50467*	0.00	دالة
	نائب عميد	رئيس قسم	.40597*	0.00	دالة
		رئيس قسم	-.40597*	0.00	دالة

* دالة احصائياً عند مستوي الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من نتائج المقارنات الثنائية في الجدول (39). أن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد في متطلبات التكنولوجيا والتقنية لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ورئيس قسم في متطلبات التكنولوجيا والتقنية لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ونائب عميد في متطلبات إدارية وفنية لصالح عميد، وأن الفروق دالة إحصائياً بين عميد ورئيس قسم في متطلبات إدارية وفنية لصالح عميد، ويعزو الباحث ذلك إلى تطلع القيادات الأكاديمية العليا لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية.

المتغير الخامس: سنوات الخبرة:

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب الدرجة

العلمية كما في الجدول رقم (40)

جدول رقم (40) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
متطلبات مادية ويشرية.	بين المجموعات	4.17	2	2.08	.064	0.94	غير دالة
	داخل المجموعات	8446.61	261	32.36			
	المجموع الكلي	8450.77	263				
متطلبات تكنولوجيا وتقنية.	بين المجموعات	37.03	2	18.51	.701	0.50	غير دالة
	داخل المجموعات	6893.09	261	26.41			
	المجموع الكلي	6930.12	263				
متطلبات إدارية وفنية.	بين المجموعات	56.94	2	28.47	2.108	0.12	غير دالة
	داخل المجموعات	3524.52	261	13.50			
	المجموع الكلي	3581.46	263				
ككل.	بين المجموعات	.067	2	.033	.082	0.92	غير دالة
	داخل المجموعات	106.200	261	.407			
	المجموع الكلي	106.267	263				

وتشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (40)، إلى أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً لجميع

مجالات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات

اليمنية، وهذا يبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، بين آراء عينة البحث

وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة النتائج:

أولاً: فيما يتعلق بنتائج السؤال الأول:

- حصلت نتائج المحور الأول من حيث مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي على مستوى متوسط وفقاً لتقديرات أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.57)، حصل مجال تحديد المشكلة وتشخيصها علي المرتبة الأولى بمتوسط (3.33)، وانحراف معياري (0.66)، يأتيه مجال جمع البيانات والمعلومات علي المرتبة الثانية بمتوسط (3.25)، وانحراف معياري (0.64)، يأتيه مجال تحديد البدائل وتقييمها في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.18)، وانحراف معياري (0.72)، وجاء مجال اتخاذ القرار وتنفيذه في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.96)، وانحراف معياري (0.73).

ثانياً: فيما يتعلق بنتائج السؤال الثاني:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تعزى لمتغير (الجامعة) بين جامعة صنعاء وذمار لصالح جامعة صنعاء، وبين جامعة ذمار وعمران لصالح جامعة ذمار.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تعزى لمتغير (الدرجة العلمية) بين أستاذ وأستاذ مشارك لصالح أستاذ، وبين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي تعزى لمتغير (العمل الحالي) بين عميد ونائب عميد لصالح عميد. وبين نائب عميد ورئيس قسم لصالح نائب عميد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، تُعزى لمتغير (القسم).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تجاه مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي، تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ثالثاً: فيما يتعلق بنتائج السؤال الثالث.

- حصلت نتائج المحور الثاني من حيث درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية جاءت بدرجة منخفضة،، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25).

- حصل مجال متطلبات مادية وبشرية على المرتبة الأولى بمتوسط (2.36) وانحراف معياري (0.64)، يأتيه مجال متطلبات تكنولوجيا وتقنية بمتوسط (2.26)، وانحراف معياري (0.64)، في المرتبة الثانية، وجاء مجال متطلبات إدارية وفنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.11)، وانحراف معياري (0.6) ..

رابعاً: فيما يتعلق بنتائج السؤال الرابع:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير (الجامعة) بين جامعة صنعاء و زمار لصالح جامعة صنعاء ، وبين جامعة ذمار وجامعة عمران لصالح جامعة ذمار .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير (الدرجة العلمية) بين أستاذ وأستاذ مشارك لصالح أستاذ، وبين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح أستاذ مشارك.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغير (العمل الحالي) بين عميد ونائب عميد لصالح عميد، وبين نائب عميد ورئيس قسم لصالح عميد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات استجابات أفراد العينة عند درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية تعزى لمتغيرات (القسم، سنوات الخبرة).

الفصل السادس

التصور المقترح

أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترح.

ثانياً: أهداف التصور المقترح.

ثالثاً: مجالات التصور المقترح.

رابعاً: مكونات التصور المقترح.

خامساً: آلية تطبيق التصور المقترح.

سادساً: متطلبات نجاح التصور المقترح.

سابعاً: معوقات نجاح تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها.

الفصل السادس: التصور المقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات

اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التصور المقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة، واستناداً للإطار النظري للبحث وكذا نتائج البحث الميداني، تم بناء التصور المقترح كالاتي: تحديد منطلقات التصور المقترح وأهدافه، ومجالاته، ومتطلباته، وخطوات تطبيقه، والمعوقات المحتملة أمام تطبيقه، وكذا أساليب التغلب عليها، ومن ثم التوصيات والمقترحات، وتم تناول ذلك بالتفصيل كما يأتي:

أولاً: منطلقات ومبررات التصور المقترح:

ويقصد بها مجموعة الفئات التي انطلق منها الباحث في صياغة التصور المقترح ويمكن ايجازها فيما يأتي:

أ- منطلقات نظرية:

تمثلت أهم المنطلقات النظرية فيما يأتي:

- توصيات بعض البحوث والدراسات السابقة مثل دراسة (عبيد، 2015)، ودراسة: (الحكمي، 2016)، ودراسة: (Keeley, 2004). التي تؤكد ضرورة تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي التي تواكب متطلبات العصر والتكنولوجيا الحديثة.
- حاجة الجامعات اليمنية الماسة لترشيد القرارات الأكاديمية وعمليات اتخاذها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- تطبيق مدخل إدارة المعرفة أسوة بالجامعات التي حظيت باهتمام عالمي وفازت بالألقاب العالمية في المراتب الأولى كأفضل جامعات من خلال استخدام إدارة المعرفة، والتعامل بالتقنيات الحديثة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
- إمكانية تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية كونها بيئة خصبة للمعرفة، ولديها كوادر بشرية مؤهلة لإدارة المعرفة بجدارة.

ب- منطلقات ميدانية:

بينت نتائج البحث الميداني أن :

- مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة ككل جاءت بمتوسط (3.18)، وتقديرها متوسط، ومستوى ممارسة عملية تحديد مشكلة القرار وتشخيصها جاءت بمتوسط (3.33)، وتقديرها متوسط، ومستوى ممارسة جمع البيانات والمعلومات جاءت بمتوسط (3.25)، وتقديرها متوسط، ومستوى ممارسه تحديد البدائل وتقييمها جاءت بمتوسط (3.18)، وتقديرها متوسط، ومستوى ممارسة اتخاذ القرار وتنفيذه جاءت بمتوسط (2.96).
- درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (2.25)، وتقديرها متوسط، ومتطلبات مادية وبشرية جاءت بمتوسط (2.38)، وتقديرها منخفضة، ومتطلبات التكنولوجيا والتقنية جاءت بمتوسط (2.26)، وتقديرها منخفضة، ومتطلبات إدارية وفنية جاءت بمتوسط (2.11)، وتقديرها منخفضة.

ج- مبررات التصور المقترح:

1- مبررات تعتمد على مفهوم إدارة المعرفة ودورها في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في

الجامعات اليمنية حيث إن إدارة المعرفة تسهم في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي من

خلال الآتي:

أ- ارتباط المعرفة بتقنيه البيانات والمعلومات، والاهتمام بالعنصر البشري، والاهتمام

بالعنصرين يؤدي إلى توافر قيادات أكاديمية، تسهم بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرار

الأكاديمي.

ب- اسهام إدارة المعرفة في تعزيز تطوير الجامعات من خلال تطوير عملية اتخاذ القرار

الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

ج- إساهام إدارة المعرفة في مشاركة العاملين وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية

في العمل بروح الفريق الواحد ودعم العلاقات الإنسانية وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على

المشاركة في تنفيذ القرارات الأكاديمية.

2- مبررات محلية تعتمد على نتائج بعض الدراسات منها دراسة: (الشامي، 2015)، ودراسة:

(الحكيمي، 2016). وغيرها من الدراسات التي أكدت نتائج دراسات على الآتي:

- وضع رؤية، ورساله، وأهداف، واضحة بإدارة المعرفة في الجامعة.

- توجه وزارة التعليم العالي إلى إنشاء شبكة معلوماتية خاصة بالجامعات اليمنية لسياسة

القبول والتنسيق وربطها بالجامعات الخاصة أيضاً.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

أصبحت المعرفة هي السمة الغالبة على القرن الحادي والعشرين، وأصبحت إدارة المعرفة هي ميدان التنافس بين الجامعات الناجحة على مستوى العالم، ومن هذه المنطلقات يهدف التصور المقترح إلى الآتي:

- 1- ترتيب القرارات الأكاديمية بما يمكن من الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة، وتجنب اتخاذ قرارات عشوائية.
- 2- نشر ثقافة إدارة المعرفة في أروقة صناعة واتخاذ القرار الأكاديمي.
- 3- مساعدة القيادات الأكاديمية للاستفادة من التجارب الناجحة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة.
- 4- تقديم رؤية علمية لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة.

ثالثاً: مجالات التصور المقترح:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات السابقة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي، وكذا الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ومن خلال ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج ميدانية تم اقتراح مجالات التصور الآتية:

أولاً: مجال تحديد مشكلة القرار الأكاديمي وتشخيصها:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية

لاستجابات عينة البحث، وهي كالاتي:

- تخزين مشكلة القرار الأكاديمي المحدد إلكترونياً.
- توثيق عملية تحديد مشكلة القرار الأكاديمي.
- استخدام التقنية الحديثة في تحديد المشكلة وفقاً لمعايير واضحة.
- الاطلاع على نماذج مماثلة لموضوع القرار الأكاديمي.

- الرجوع إلى اللوائح والقوانين حول مشكلة القرار الأكاديمي من خلال التقنية الحديثة.
- تحديد طبيعة المشكلة من حيث نوعها وحجمها وفقاً لأسس علمية دقيقة.
- تشخيص مشكلة القرار الأكاديمي بناءً على معلومات دقيقة وواضحة بجهد أقل وبوقت أسرع.

- ينشر المعلومات التي تم الحصول عليها بشفافية واضحة.

ثانياً: مجال جمع البيانات والمعلومات:

- ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث، وهي كالتالي:
- تصنيف المعلومات التي تم الحصول عليها حول المشكلة.
- تخزين البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي وأرشفتها إلكترونياً في نظم معلومات الجامعة.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في جمع وبناء البيانات.
- تحديد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع المشكلة.
- استخدام قاعدة بيانات إلكترونية لجمع البيانات والمعلومات.
- مشاركة المرؤوسين في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي.
- اعتماد الموضوعية في جمع البيانات والمعلومات.
- استخدام الأساليب العلمية المنهجية في الإحاطة بمشكلة القرار الأكاديمي من جميع جوانبها.
- توظيف المعرفة الدقيقة بالبيئة الداخلية وعلاقتها بالمشكلة إيجاباً وسلباً.

- تقييم البيئة الخارجية باعتبارها طريقة من طرائق الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي.

ثالثاً: مجال تحديد البدائل وتقييمها:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية

لاستجابات عينة البحث، وهي كالآتي:

- نشر عملية تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأكاديمي.
- تخزين البدائل الملائمة في قوالب إلكترونية.
- تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات الأكاديمية لاختيار البديل الملائم.
- تطبيق بحوث العمليات لاختيار البدائل في حل المشكلات الأكاديمية المتعلقة بالأمور المالية.
- حصر وتحديد البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي.
- تحديد معايير للمفاضلة بين البدائل وفقاً لأسس علمية.
- استخدام تقنية المعلومات والاتصال لتحديد البدائل.
- دراسة العوائد المتوقعة من كل بديل من البدائل المقترحة باستخدام أسلوب التخطيط المستقبلي (الاستشرافي).
- مشاركة المرؤوسين في تقييم البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي.
- الاستفادة من الأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس في المفاضلة بين البدائل.
- مراعات قدرات الجامعة وامكانياتها في تنفيذ كل بديل من البدائل الملائمة للقرار الأكاديمي.

رابعاً: مجال اتخاذ القرار الأكاديمي وتنفيذه:

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية: مرتبة تصاعدياً بحسب المتوسطات الحسابية

لاستجابات عينة البحث، وهي كالاتي:

- توثيق القرار الأكاديمي إلكترونياً من خلال نظم معلومات الجامعة المتعلقة باتخاذ القرارات الأكاديمية.

- تزويد المعنيين بمتطلبات التنفيذ للقرار الأكاديمي.

- تطبيق القرار الأكاديمي وتنفيذه في مدة زمنية محددة.

- مشاركة المرؤوسين في اختيار البديل المناسب لموضوع القرار.

- اختيار القرار الأكاديمي الملائم المتفق عليه.

- نشر القرار الأكاديمي واعلان حيثياته بشفافية واضحة.

- مراعاة عدم تعارض القرار الأكاديمي المتخذ مع لوائح وأنظمة الجامعة.

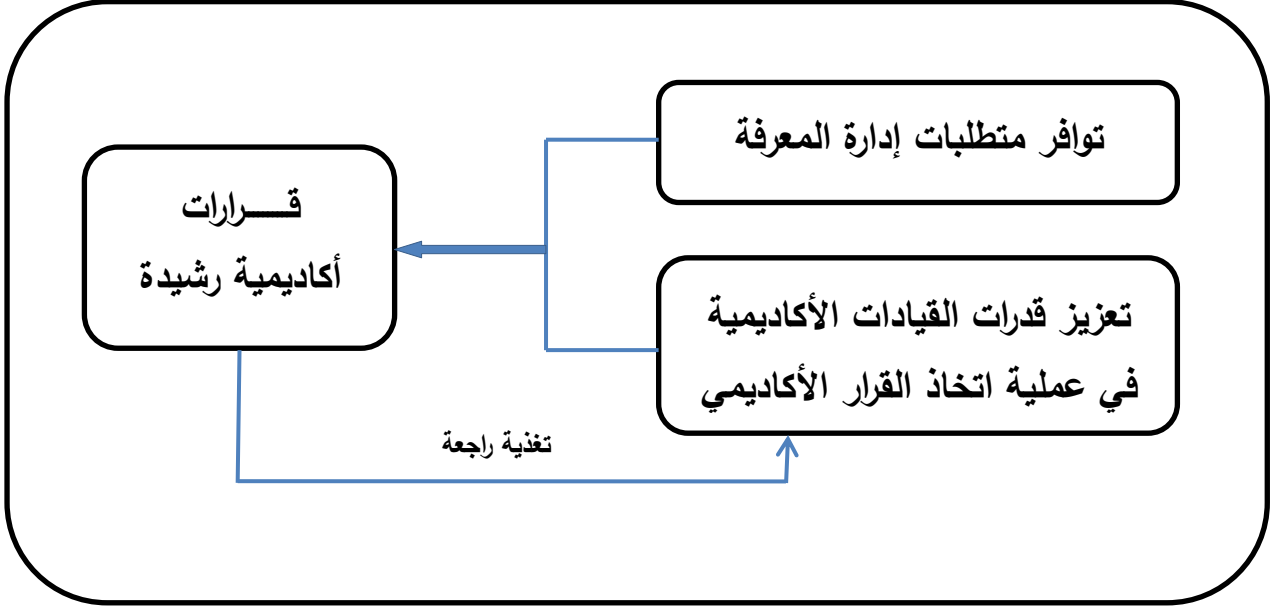
- مراعاة الجوانب الإنسانية في اتخاذ القرار الأكاديمي.

- توقع نتائج تنفيذ القرار الأكاديمي المراد اتخاذه.

رابعاً: مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من عنصرين أساسيين هما:

- 1- توافر متطلبات إدارة المعرفة.
 - 2- تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة.
- ووجود هذين العنصرين سيؤدي إلى قرارات أكاديمية رشيدة وهي الهدف الأساسي للتصور،
ويبين الشكل (13) مكونات التصور المقترح على النحو الآتي:



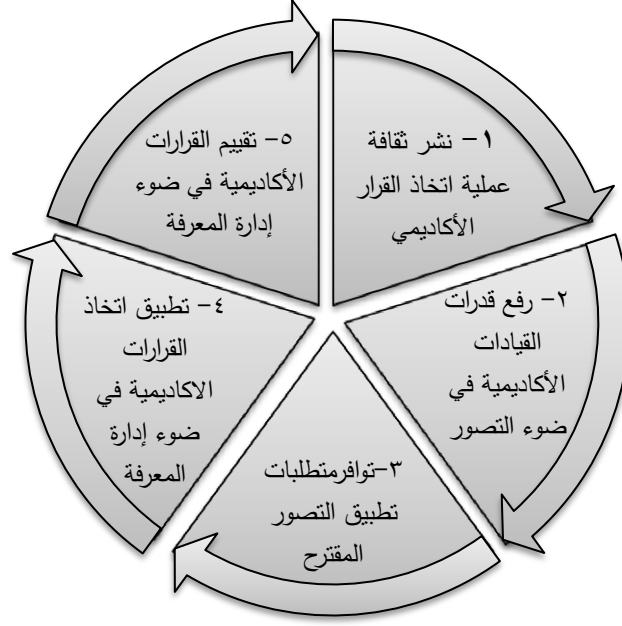
شكل رقم (13) مكونات التصور المقترح

الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: آلية تطبيق التصور المقترح:

لتطبيق التصور المقترح وضمان نجاحه، يقترح الباحث تنفيذه على خمس مراحل، كما في الشكل رقم

(14) على النحو الآتي:



شكل رقم (14) يبين مراحل تطبيق التصور المقترح .من تصميم الباحث.

ويمكن تفصيل المراحل المبينة في الشكل (14) على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة نشر ثقافة اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة:

في هذه المرحلة يتم توضيح على القرارات المترتبة على إدارة المعرفة، ومقارنتها بالنتائج المترتبة

على القرارات العشوائية، من خلال ما يأتي:

- ورش العمل معدة لهذا الخصوص.
- مؤتمرات علمية تعقد بصورة دورية.
- نشرات تعريفية.
- منتديات أدبية في مواقع التواصل الاجتماعي خاصة بالجامعات اليمنية.

- صفحة على موقع الجامعة تعنى بالقرارات الأكاديمية.

المرحلة الثانية: رفع قدرات القيادات الأكاديمية في ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة.

حيث بينت نتائج البحث أن هناك قصور في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة أن مستوى الممارسة كان متوسطاً، ولتحسين قدرات القيادات الأكاديمية ينبغي العمل على الآتي:

أولاً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال: "تحديد المشكلة وتشخيصها"، خاصة في الجوانب التي بينت الدراسة الميدانية وجود قصور فيها لدى القيادات الأكاديمية، ويمكن تناولها كآتي:

أ- الرجوع إلى اللوائح والقوانين : يمكن تحسين قدرات القيادات الأكاديمية في الرجوع إلى اللوائح والقوانين من خلال اتباع الآتي:

1- استكمال البنية التنظيمية من حيث اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بشكل كامل وتحديثها باستمرار.

2- تزويد القيادات باللوائح والقوانين المتعلقة بكافة القرارات الأكاديمية.

3- إلزام القيادات الأكاديمية بتوضيح اللوائح والقوانين في أي قرار أكاديمي يتم اتخاذه.

4- التقييم الدوري للقرارات الأكاديمية والتأكد من استنادها إلى اللوائح والقوانين المعتمدة.

ب- الاطلاع على نماذج مماثلة لموضوع القرار: بينت الدراسة الميدانية أن مستوى اطلاع القيادات الأكاديمية على نماذج مماثلة لموضوع القرار كان متوسطاً، ولتحسين قدراتهم في هذا الجانب، يمكن اتباع الآتي:

1- تعزيز اتفاقيات التعاون المشترك مع جامعات محلية، وإقليمية، وعالمية.

2- أن تبني اللوائح والقوانين في ضوء الاسترشاد بتجارب جامعات مرجعية.

3- أن يستند القرار الأكاديمي إلى نماذج مماثلة في جامعات مرجعية عند عدم توافر اللوائح

والقوانين ذات العلاقة بالقرار الأكاديمي.

ج- استخدام التقنيات الحديثة.

د- توثيق عملية تجديد المشكلة.

هـ- خزن مشكلة القرار الأكاديمي المحدد.

و- النشر الإلكتروني لموضوع القرار الأكاديمي.

بينت نتائج البحث أن مستوى استخدام التقنيات الحديثة وتوثيق عملية تحديد المشكلة وخزن

مشكلة القرار ونشرها كان متوسطاً، ولتحسين هذه المهام يمكن اتباع الآتي:

1- تدريب الإدارات التابعة للقيادات الأكاديمية (السكرتارية)، على عمليات توثيق وخزن ونشر

القرارات الأكاديمية.

2- أن تكون مهارات توثيق وخزن ونشر القرارات الأكاديمية ضمن معايير اختيار الإدارات

المساعدة للقرارات الأكاديمية.

ولضمان التزام القيادات الأكاديمية بالإجراءات اللازمة لاتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة

المعرفة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وتشخيصها، يقترح الباحث الزام متخذي القرار الأكاديمي بتعبئة

النموذج المبين في الجدول (41)، ليتسنى للمقيم التأكد من سلامة إجراءات تحديد

المشكلة وتشخيصها.

جدول (41) نموذج التأكد من اجراءات تحديد مشكلة القرار الأكاديمي

ما هو كائن	ما يجب أن يكون	نوع المشكلة	اللوائح والقوانين ذات العلاقة بالمشكلة	النماذج المماثلة لنوع المشكلة
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

ثانياً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال جمع البيانات والمعلومات:

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية جمع البيانات والمعلومات كان متوسطاً، وهذا يعني أن هناك قصور في هذه العملية، ولتلافي ذلك، وتحسين مستوى أدائهم في عملية جمع البيانات والمعلومات حول القرار الأكاديمي، يقترح الباحث اتباع الآتي:

أ- تصميم برنامج تدريبي يستهدف تعزيز المهارات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات يهتم بالمهارات الآتية:

- 1- مهارات تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الأكاديمي.
- 2- مهارات تصميم أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- 3- مهارات تطبيق أدوات جمع البيانات والمعلومات.
- 4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات.

ب- قياس الأثر من البرنامج التدريبي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافي أي قصور.

ج- أن يوضح متخذو القرار الأكاديمي الآلية التي تمت خلال عملية جمع البيانات والمعلومات،

وذلك من خلال النموذج المبين في الجدول (42)، على النحو الآتي:

جدول (42) نموذج التأكد من سلامة إجراءات عملية جمع البيانات والمعلومات.

البيانات المطلوبة	مصادر جمع البيانات والمعلومات	تحليل البيانات	المشاركين في جمع البيانات والمعلومات	تصنيف المعلومات حول المشكلة
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

ثالثاً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال تحديد البدائل وتقييمها:

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية تحديد البدائل وتقييمها كان متوسطاً، وهذا يعني أن هناك قصور في هذه العملية، ولتلافي ذلك، وتحسين مستوى أدائها في عملية تحديد البدائل وتقييمها حول القرار الأكاديمي،

يقترح الباحث اتباع الآتي:

أ- تصميم برامج تدريبية لتحديد بدائل الحل وفق أسس علمية واضحة ومحددة، يستهدف القيادات

الأكاديمية لتعزيز قدراتها في تحديد البدائل والاهتمام بالمهارات الآتية:

- 1- مهارة العصف الذهني لبناء أفكار حول عدة بدائل للحل.
- 2- مهارة تقييم البدائل من خلال حساب كلفة البديل وعائداته وعواقب تنفيذه إذا أخفق في تحقيق الأهداف.

3- مهارة أسلوب دراسة الحالة لتحديد البديل المناسب بدقة، استناداً إلى المعلومات المتاحة.

4- مهارة استخدام أسلوب النماذج الرياضية لمقارنة البديل مع بدائل أخرى رياضياً.

5- مهارة استخدام أسلوب شجرة القرارات لمعرفة البدائل المتاحة، والأخطار، والنتائج.

6- مهارة أسلوب بيرت للتخطيط للبديل الأمثل ومراقبة نتائج تنفيذه.

7- مهارة أسلوب المحاكاة للتوقعات المستقبلية للبدائل المتاحة للحل.

ولضمان التزام القيادات الأكاديمية بالإجراءات اللازمة لاتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة

المعرفة فيما يتعلق بحديد البدائل وتقييمها، يقترح الباحث الزام متخذي القرار الأكاديمي بتعبئة

النموذج المبين في الجدول (43)، ليتسنى للمقيم التأكد من سلامة إجراءات تحديد البدائل وتقييمها.

جدول (43)، نموذج التأكد من سلامة إجراءات عملية جمع البيانات والمعلومات.

قنوات نشر تخزين البدائل	أين يتم تخزين البدائل	اسماء المشاركين في تحديد البدائل	أساليب تقييم البدائل	معايير المماثلة بين البدائل	البدائل المطروحة لحل المشكلة
-	-	-	1- أسلوب دراسة الحالة.	-	-
-	-	-	2- أسلوب النمذجة.	-	-
-	-	-	3- أسلوب شجرة القرارات.	-	-
-	-	-	4- أسلوب بيرت.	-	-
-	-	-	5- أساليب أخرى...	-	-

رابعاً: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية في مجال اختيار القرار وتنفيذه وتقييمها:

بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية اتخاذ القرار وتنفيذه كان متوسطاً، وهذا يعني أن هناك قصوراً في هذه العملية، ولتلافي ذلك، وتحسين مستوى أدائهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه حول القرار الأكاديمي، يقترح الباحث اتباع الآتي:

تصميم برامج تدريبية تهتم بتوافر مهارات مهمة للقيادة الأكاديمية في عملية اختيار القرار وتنفيذه وفق أسس علمية حتى يمتلك المهارات الآتية:

1. مهارة تقييم الأداء للقرار الأكاديمي.

2. مهارة التدخل السريع إذا استدعى الأمر ذلك.

3. مهارة وضع خطة لحل المشكلات.

ولضمان التزام القيادات الأكاديمية بالإجراءات اللازمة لاتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة

المعرفة فيما يتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه، يقترح الباحث الزام متخذي القرار الأكاديمي بتعبئة النموذج

المبين في الجدول (44)، ليتسنى للمقيم التأكد من سلامة إجراءات اتخاذ القرار وتنفيذه.

جدول (44)، نموذج التأكد من سلامة إجراءات عملية اتخاذ القرار وتنفيذه .

التبديل الاحتياطي عند تنفيذ القرار	وسائل مراقبة تنفيذ القرار	وقت تنفيذ القرار	كلفة القرار
النماذج المماثلة لنوع المشكلة	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

المرحلة الثالثة : إنشاء وحدة لتقييم القرارات الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة ضمن هيكل إدارة

الجودة والاعتماد الأكاديمي ترفع إليها القرارات بصورة دورية تهدف إلى:

- تزويد القيادات الأكاديمية بتغذية راجعة حول زيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة.
- بناء معايير لتقييم ممارسة القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بممارسة عملية اتخاذ القرار مستوحاة من أداة البحث أو تطويرها وتحديثها كلما دعت الحاجة.
- الأخذ بهذه المعايير عند الاختيار والتعيين للقيادات الأكاديمية، من حيث قدرتهم على تحديد مشكلة القرار وتشخيصها، وقدرتهم على جمع البيانات والمعلومات وقدرتهم على تحديد البدائل وتقييمها، وقدرتهم على اختيار القرار وتنفيذه.

المرحلة الرابعة : تطبيق التصور المقترح من خلال :

- العمل على تفعيل خطوات عملية اتخاذ القرار الأكاديمي من خلال استمارة معدة لذلك.
 - العمل على توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية.
- المرحلة الخامسة:** تقييم القرارات الأكاديمية في ضوء إدارة المعرفة (التغذية الراجعة) : وذلك بغرض تلافي أي قصور في عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية، ولنجاح هذه المرحلة يقترح الباحث تقييم القرارات الأكاديمية في ضوء استمارة تقييم القرار الأكاديمي، المصممة في جدول رقم (48)، على النحو الآتي:

جدول رقم (45) استمارة تقييم عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة .

1- تحديد مشكلة القرار وتشخيصها :

ما هو كائن	ما يجب أن يكون	نوع المشكلة	اللوائح والقوانين ذات العلاقة بالمشكلة	النماذج المماثلة لنوع المشكلة
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

2- جمع البيانات والمعلومات:

البيانات المطلوبة	مصادر جمع البيانات والمعلومات	تحليل البيانات	المشاركين في جمع البيانات والمعلومات	تصنيف المعلومات حول المشكلة
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

3- تحديد البدائل وتقييمها:

البدائل المطروحة لحل المشكلة	معايير المماثلة بين البدائل	أساليب تقييم البدائل	اسماء المشاركين في تحديد البدائل	أين يتم تخزين البدائل	قنوات نشر تخزين البدائل
-	-	- أسلوب دراسة الحالة...	-	-	-
-	-	- أسلوب دراسة الحالة...	-	-	-
-	-	- أسلوب النمذجة الرياضية.	-	-	-
-	-	- أسلوب شجرة القرارات..	-	-	-
-	-	- أسلوب بيرت....	-	-	-
-	-	- أساليب أخرى:...	-	-	-

4- اتخاذ القرار وتنفيذه:

كلفة القرار	وقت تنفيذ القرار	وسائل مراقبة تنفيذ القرار	التبديل الاحتياطي عند تنفيذ القرار النماذج المماثلة لنوع المشكلة
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

- الجدول من تصميم الباحث

سادساً: متطلبات نجاح التصور المقترح:

يمكن تقسيم متطلبات تطبيق التصور المقترح كما يأتي:

أولاً: متطلبات مادية وكوادر بشرية:

- توافر متخصصين في البرمجيات وإدارة المعرفة واستخدام الإنترنت.
- توافر متخصصين في بحوث العمليات والإحصاء.
- توافر الموارد المادية لتدريب الكوادر على استخدام الإنترنت والنظم المدعومة لاتخاذ القرار الأكاديمي.
- توافر التمويل المناسب لمواكبة أي تطور يحصل في مجال عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي.
- توافر الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً وتربوياً والمدرّبة على تطبيق التصور المقترح لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.
- توافر ربط شبكي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- توافر الاعتمادات المالية المخصصة للتقنيات الحديثة المخصصة لنظم المعلومات المعرفية داخل الجامعة.
- توافر البنية التحتية التكنولوجية لخرن وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
- توافر بيانات مزودة بمعلومات حول مواضيع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

ثانياً متطلبات تكنولوجيا وتقنية:

- توافر نظم دعم القرار الأكاديمي (DSS) بالجامعة.
- توافر شبكة انترنت ترتبط بفروع الجامعة وإداراتها المختلفة.

- توافر قوالب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
- توافر مكتبة تتوافر فيها المراجع واللوائح والقوانين تتيح للجميع الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
- توافر البرامج الإلكترونية لاكتساب المعرفة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
- توافر موقع خاص للجامعة على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.
- توافر دليل إرشادي إلكتروني لإدارة المعرفة في الجامعة.
- تفعيل الشراكة والعلاقات مع الجامعات المختلفة الحكومية والخاصة والمؤسسات المحلية والدولية من أجل تعزيز ودعم تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.
- توفير النشرات التربوية بشكل عام والنشرات التي تتعلق بتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي بشكل خاص، والتي تعزز من قدرات القيادات الأكاديمية على مواكبة كل جديد في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

ثالثاً: متطلبات إدارية وفنية:

- تطوير الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتناسب مع إدارة المعرفة.
- اختيار واستقطاب أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.
- اعتماد إدارة للمعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.
- حماية مشروع إدارة المعرفة من خلال اللوائح والقوانين.
- إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

سابعاً: معوقات نجاح تطبيق التصور المقترح والحلول المقترحة لها:

هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي قد تواجه عمليات تطبيق التصور المقترح، ومن أهم

المعوقات التي يتوقعها الباحث ما يأتي:

1- معوقات إدارية:

يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- تشتت إدارة المعرفة بين أكثر من إدارة داخل الجامعة.
 - عدم توافر تنظيم للعمل الأكاديمي، وقنوات تخزين للقرارات الأكاديمية داخل الجامعات اليمنية.
 - المركزية المفرطة في عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية داخل الجامعات اليمنية.
 - جمود اللوائح والتشريعات المساندة للتطوير، وصعوبة التخلي عن القوانين التقليدية.
- وللتغلب على هذه المعوقات الإدارية يوصي الباحث بالآتي:**
- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعة، وتعديل اللوائح والقوانين، بما يتوافق مع متطلبات إدارة المعرفة.
 - توصيف الوظائف والمهام بما يضمن عدم التعارض بين الإدارات المختلفة في الجامعة.

2- معوقات الكوادر البشرية:

- غياب الشفافية في عملية استقطاب واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر البشرية في الجامعة (المجلس الأعلى للتعليم، 2012، 88).
- ضعف الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية للجامعات اليمنية.
- قلة البرامج التدريبية للكوادر البشرية المؤهلة لإدارة المعرفة في الجامعات اليمنية.

- ضعف استخدام التقنيات الحديثة التي تتطلبها إدارة المعرفة.

وللتغلب على هذه المعوقات يوصي الباحث بالآتي:

- تحديد المعايير الملائمة للاختيار والتعيين في الوظائف الجامعية بما يتوافق مع

متطلبات إدارة المعرفة.

- تطبيق معايير الاختيار والتعيين بشفافية وموضوعية.

- توفير الحوافز المادية والمعنوية للقيادات الأكاديمية وفقاً لنتائج تقييم القرارات الأكاديمية

في ضوء إدارة المعرفة.

- الاهتمام ببرامج تأهيل الكوادر البشرية في الجامعة.

- تدريب متخذي القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية على استخدام التقنية والاتصال في

عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي.

3- معوقات التقنيات الحديثة :

- عدم توافر التقنيات والتجهيزات الملائمة لمتطلبات اتخاذ القرار في ضوء إدارة المعرفة:

- ضعف قاعدة البيانات والمعلومات في الجامعات.

وللتغلب على هذه المعوقات يوصي الباحث بالآتي:

- إعداد موازنة خاصة بتوافر متطلبات إدارة المعرفة من قواعد بيانات في

الجامعات اليمنية

- تعزيز الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي في توافر البرامج المساندة لعمليات

اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات .

- إقامة مؤتمرات لتنسيق التعاون بين الجامعات الحكومية والخاصة للعمل المشترك لتفعيل برامج دعم القرار الأكاديمي لتحسين عمليات اتخاذ القرار الأكاديمي في ضوء إدارة المعرفة .

3- معوقات الخوف من استخدام تكنولوجيا المعلومات .

يرجع وجود هذا المعوق إلى مجموعة من الأسباب منها الآتي:

- قلة الموارد المالية الكافية لتوافر تكنولوجيا المعلومات بكافة أنواعها المختلفة .
- نقص الاهتمام والدعم من قبل بعض القيادات في الجامعات،(الحباري،2015،157).

وللتغلب على هذه المعوقات يوصي الباحث بالآتي:

- تحديث البرمجيات الموجودة في كل الجامعات اليمنية .
- إشراك الجامعات في قواعد بيانات مفعلة لعمليات القرارات الأكاديمية .

وهناك توصيات عامة لضمان نجاح التصور المقترح والتغلب على المعوقات التي يمكن أن

تحد من نجاح تطبيق التصور المقترح، يمكن تلخيصها كالآتي:

1- تصميم برامج تدريبية في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي وتنفيذه، وجمع البيانات المعلومات

وتحديد البدائل وتقييمها، وتحديد مشكلة القرار الأكاديمي وتشخيصها.

2- توافر اعتماد موازنة كافية لرفع قدرات الجامعة في توافر متطلبات الكوادر البشرية والمالية،

وتوافر متطلبات تكنولوجيا وتقنية، وتوافر متطلبات إدارية وفنية.

3- التعاون المشترك بين الجامعات اليمنية والجامعات الخاصة لتشجيع تطبيق إدارة المعرفة في

عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

4- تبني التصور المقترح من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيقه في

الجامعات اليمنية.

ثانياً: المقترحات:

على ضوء ما تقدم يقترح الباحث بإجراء دراسات حول المواضيع الآتية:

1- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية لتطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

2- علاقة القرار الأكاديمي بإدارة المعرفة في جامعة صنعاء.

3- دور نظم دعم القرار الأكاديمي في ترشيد القرارات الأكاديمية في الجامعات اليمنية.

4- إجراء دراسة للتعرف على المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في

الجامعات اليمنية.

المراجع

باللغة العربية واللغة الإنجليزية

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية

- 1- أبو العلا، محمد حسني(2012). ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ماجستير منشورة في: **المجلة الدولية التربوية التخصصية**، المجلد الأول، العدد (4) أيار.
- 2- أبو زر، عفاف دهمش، نعيم(2004). إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، (2004/4/28)، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 3- أبو عاشور، خليفة شطناوي (2014). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد (10)، عدد (3).
- 4- إسماعيل، لبيب شائف (2010). تعزيز دور المركز الوطني للمعلومات باتجاه دعم القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء اليمن.
- 5- الأكلبي، على ذيب (2008). **إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات**، الرياض.
- 6- بدوي، أحمد (1984). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- 7- بطرس، سليم (2009). **أساليب اتخاذ القرارات**، دار الراجية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- 8- بكر، سحر إبراهيم (2012). آليات اتخاذ القرار في إدارة الأزمات في مؤسسات ما قبل المدرسة، رسالة ماجستير منشورة، **مجلة الطفولة والتربية**، العدد(12) أكتوبر كلية التربية، جامعة دمياط.

- 9- البنك الدولي (2002). **بناء مجتمعات المعرفة، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي،** تقرير صادر عن البنك الدولي، الطبعة الأولى، الناشر مركز معلومات قراءة الشرق الأوسط
- 10- بوناصرية، وإسماعيل (2004). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 11- التكريتي، سعد غالب (2004). **نظم مساندة القرارات،** دار المنهاج، عمان، الأردن.
- 12- ثورندايك، روبرت وهيجن، اليزابيت (1991). **القياس والتقويم في علم النفس والتربية،** ترجمة (عبد الله الكيلاني وعبد الرحمن الدعيس)، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن.
- 13- جامعة صنعاء (1997). **الدليل العام لجامعة صنعاء،** اليمن.
- 14- الحباري، سمر جمال (2015). استخدام تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجامعية اليمنية الحكومية والأهلية : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة صنعاء، اليمن .
- 15- حجازي، هيثم (2004). مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 16- حجازي، هيثم (2005). قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعه عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 17- حجازي، هيثم (2014). **المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة،** دار الرضوان، ط1، عمان، الأردن.

- 18- حريم، حسين وآخرون (1998). أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19- الحكيمي، شائف شرف عثمان (2016). العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة ممارسة إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 20- حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1 دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 21- حمود، خضير كاظم (2010). منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 22- الحميدي (2005). نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 23- الحناوي، محمد صالح (2001). بحوث العمليات في التخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 24- الخامدي، على (ب.د). ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، دار ابن حزم للنشر.
- 25- الخضير، حسن أحمد (2003). إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- 26- خليل، منى عطية (2009). الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.

- 27- درمان، سليمان صادق (2007). جودة دعم القرار الاستراتيجي باستخدام الشبكات العصبونية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث تحت عنوان الجودة والتميز في منظمات الأعمال ، الجزائر ، (7-8) أيار.
- 28- دروزة (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الأردن.
- 29- الراوي، نسبية مولود (2016). تطوير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار في جامعة صنعاء باستخدام نظم دعم القرار الجماعي (GDSS). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- 30- رزوقي، نعيمة حسن جبر (2004). رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، بحث منشور، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9، العدد الثاني.
- 31- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2007). الإدارة الاستراتيجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 32- الزامل، ريم (2006). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، نيسان، عمان، الأردن.
- 33- زمزم، الفيومي (2013). إدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، مصر.
- 34- الزهراني، محمد راشد (2009). تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفقاً معايير الجودة الشاملة لوزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- 35- الساعد، رشاد وحريم، حسين (2004). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان (إدارة المعرفة في العالم العربي). (2004/4/28)، جامعة الزيتونة، الأردن
- 36- ساندي بوكراس (2001). حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة ترجمه تيب توب للترجمة. دار الفاروق. للنشر والتوزيع.
- 37- السعيد، أشرف (2011). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، دراسة مقدمة في مؤتمر مركز الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- 38- السلطان، خالد صالح (2006). بعنوان : المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- 39- سلمان، أحمد عد الرزاق (2012). اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 8، السنة 2012م.
- 40- السلمي، علي (2002) ، إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 41- الشمري و الدوري (2004): إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردني، عمان، الأردن.
- 42- الشمري، ترفة عواد (2014). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، السعودية.
- 43- طبش، مصعب إسماعيل (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 44- طعامة، محمد (1994). الأسلوب العلمي في تحليل المشكلات، ورقة غير منشورة، دورة تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، معهد الإدارة العامة أريد، الأردن.
- 45- طعامة، حسن ياسين (2010). نظرية اتخاذ القرارات. دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- 46- عاشور، يوسف حسين (2014). مقدمة في بحوث العمليات، الطبعة الرابعة، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
- 47- عبد الحافظ (2003). ديناميكية عملية صناعة القرار بمجالس الأقسام والكليات في بعض كليات جامعة الأزهر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة.
- 48- عبيد، غادة اسماعيل (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار، دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- 49- عبيدات، ذوقان وآخرون، (2001). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 50- العتيبي، فيحان محيا علوش (2004). دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف كلية الدراسات العليا، السعودية.
- 51- العتيبي، ياسر (2007). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامع أم القري، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامع أم القري، السعودية.
- 52- العساف، صالح حمد (2000). دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- 53- عقلان، أفراح محمد محسن (2010) دور إدارة المعرفة في تجديد وظائف الجامعة (حالة جامعة تعز) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.

- 54- علاقي، مدني عبد القادر (2000). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط5، مكتبة تهامة، جدة.
- 55- العلول، سمر محمد خليل(2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- 56- العلي، عبد الستار وآخرون (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان الأردن.
- 57- عليان ، محمد خليل (2008). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين.
- 58- عليان، رحي مصطفى (2008). إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- 59- عياد، بكر سراج (2015). إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- 60- الغول، سمر محمد خليل (2011). دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 61- غنيم، أحمد محمد (2004). مداخل إدارية معاصر لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر.

- 62- فرحان، عبد الرحمن أحمد ناجب (2008). دور نظم المعلومات في ترشيد قرارات الموارد البشرية " دراسة نظرية تطبيقية " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة صنعاء، اليمن.
- 63- الفضل، مؤيد (2008). الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 64- الفضيل، مؤيد عبد الحسين (2004). نظريات اتخاذ القرار مدخل كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 65- الفضيل، مؤيد عبد الحسين (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 66- الفهادي، قيس سعيد عبد الفتاح (1994). كتاب القرارات، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، بغداد.
- 67- فهمي، محمد شامل (2005). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج (Spss). مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
- 68- الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب (1996) القاموس المحيط، المجلد الثاني، ط2، دار إحياء التراث. القاهرة، مصر.
- 69- قاسم، عبد الرزاق محمد (2004). تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية. دمشق، سوريا.
- 70- قاسم، عبد السلام (2012). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

- 71- قائد، على عبد الخالق (2013). صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- 72- القحطاني، سالم سعيد وآخرون (2000). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS. المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، السعودية.
- 73- القحيط، محمد (2016). معوقات صنع القرار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 74- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 75- الكندي، نادية عبد الله (2008). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس "دراسة ميدانية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- 76- كنعان، نواف (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 77- اللوزي، موسى (1999). التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- 78- ماضي، إسماعيل (2010). دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 79- ماهر، أحمد (2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 80- مجمع اللغة العربية (1988). المعجم الوسيط، دار الفكر، القاهرة، مصر.

- 81- مجمع اللغة العربية (1989). المعجم الوجيز، دار الفكر، القاهرة، مصر .
- 82- مرسي ، محمود (2003). استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتحليل الحالات الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، القاهرة ، مصر .
- 83- المركز الوطني للمعلومات (2008). نبذة تعريفية عن بعض الجامعات اليمنية، صنعاء، اليمن.
- 84- المصري أحمد، محمد (2000). الإدارة الحديثة (الاتصالات، والمعلومات، والقرارات). مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر.
- 85- المغربي، عبد الفتاح (2002): نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعه المنصورة، مصر .
- 86- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة: "الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 87- مهنا، إبراهيم عفيف (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه النجاح الوطنية، فلسطين.
- 88- موسي، نبيل عزت أحمد (2008). أساسيات نظم المعلومات في التنظيمات الإدارية، ط2، دار حوازم العلمية للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية.
- 89- نجم، عبود نجم (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، عمان الأردن.
- 90- النمر، سعود محمد وآخرون (2006). الإدارة العامة - الأسس والوظائف، الطبعة 6، مكتبة الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية.

- 91- هجان، على حمزة (2000). واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات الحكومية، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة، *المجلة الإدارية*، العدد (24)، كلية التجارة بعين شمس، مصر.
- 92- الهزيمة، أحمد صالح (2009). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، العدد (25)، دمشق، سوريا.
- 93- الهمداني، فتحية محمد (2016). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- 94- الهواري، سيد محمد (1994). *الإدارة - الأصول والأسس العلمية ط10*، مكتبة عين شمس. القاهرة، مصر.
- 95- وزارة الشؤون القانونية (2013). *تشريعات لتعليم العالي والبحث العلمي*. الطبعة الثانية، صنعاء: اليمن.
- 96- ياسين، سعد غالب (2000). *المستقبل العربي*، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (260)، عمان الأردن.
- 97- ياسين، سعد غالب (2007). *إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال*، الإداري (27)، العدد (113)، ديسمبر.
- 98- ياغي، محمد عبد الفتاح (2010). *اتخاذ القرارات التنظيمية*، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- 1- Archer Earnest A (2002). **How to make a Business Decision Management Review**. AMA Feb.
- 2- Bhushan, N. and Ria ,K.(2004),**Strategic Decision Making ,the Analytic Hierarchy Procees**. London : Springer – Verlag London Limited.
- 3- Bin Hussein.Hidayat (2000). **Creating A Learning organization Integrating Training Performance management and Knowledge management**.
- 4- Brown, (1970)." **Do managers find decision the theory useful**" ,Harvard business's review ,No :2,vol :48, May – June.
- 5- Burke, T, D.(2003). **Teacher Participation in School Decision –Making, Dissertation Abstracts International, Vol48, No: 9**.
- 6- Carlos & Valero(1997)."**Application Of Qualitative And Quantitative Techniques Of Management In Administrative / Academic Decision Making In Institutions Of Higher Education In Virginia** Vol 15 No7.
- 7- Chaudhry & Higgins (2001). **Perspectives on Education for Knowledge Management**. 67 th if la council & General Conference.
- 8- Daft, Richard L (2003):" **Management**" 6th ed.South – Western. U.S.A
- 9- Durrant, (2001). **Knowledge Management and IDC. May 2001. P⁴**.
- 10- Gomes Santos. (2008). **Knowledge Management and the Analytical Methods for Decision Support 17th Conference of the International Association for the Management of Technology**.
- 11- Griffin, Ricky W.(2003). "**Management**" 7th ed. Houghton Mifflin company Boston .N.Y, U.S.A.
- 12- Grzywinski Carol Marie (1995). **Academic Decision – Making at Public Colleges in New York at Buffalo Dissertation Abstracts International**. Vol 54 No 6.
- 13- Herbert Simon (1983). **Administration processes Decision**: (traduit par Pierre Emmanuel Dautzat) Edition Economical p 03.
- 14- Ivan,& Dana ,(2015). **Decision - Making, and Their Relation to The Knowledge Management , Use of Knowledge Management in Decision – Making** Vol 6 No.

- 15- Kasem (2010) the **Relationship of Knowledge Management Practices Competencies and the Organizational Performance of Government Department in Malaysia** *International Journal Of Human and Sciences*. Vol 5 No 4 pp 219-225.
- 16- Keeley (2004) "**Institutional Research as the Catalyst ForTheExtent and Effectiveness Of Knowledge Management Practices in Improving planning and Decisions Making in Higher Education Organization**".
- 17- Kidweel, & Johnson (2000). **Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education**, *Educause Quarterly* November, No, 4 pp,28-33.
- 18- Lessr.James (2000). **Knowledge management the intellectual revolution**.
- 19- Littles, S., etal (2002), "**Managing K knowledge: An Essential Reader**", London, Sage Publication.
- 20- M Abdurrahman,(2013). **Knowledge Sharing by Using Knowledge Management Systems to Support Decision-Making Processes in Multinational Corporations**.
- 21- Mamta, jayanti,(2011).**Implementing Knowledge management in Higher Education Institution in India** ,A conceptual Frame work.
- 22- Marquardt, Michael. J (2000)."**Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**" U.S.A Davis – Black-publishing Company, p 23.
- 23- Marwick A.D (2001) .**Knowledge management technology**.
- 24- Mertins et al (2001). **Knowledge Management Bes Practices in Europe** **Springer Berlin**.
- 25- Mohammed AM. (2016). "**Advances in Knowledge Management: University Research toward an Academic Discipline**" *International Journal* March.
- 26- Nonaka Ikujiro and Takenchi Hiro taka (2004).**Hitosubashi on Knowledge management john Wiley and Sons (Asia) Singapere**.
- 27- Pearlson. K. &Saunders, C.S. (2006). **Managing and using Information systems strategic approach**: New York; Chichester; Wikey.

- 26- Prite Jain,(2015). **Knowledge Management Leadership and Decision making : A case of Academic libraries**, University of Bostwan.
- 28- Sangeeta.N, Dhamdhere(2015). **Importance Of Knowledge Management in The Higher Educational Institutes**. Turkish online Journal Of Distance Education ,16N,India.lineJanuary,India.
- 29- Schwandt Marquardt (2003). **Organizational Learning: From World – class Theories to Global Best Practices** New York: St Lucie Press.
- 30- Webster N (1971). " **Webster third new international dictionary**" marrian company, New York.
- 31- Wiig.K.M (1995) **Knowledge management an introduction and perspective the journal of Knowledge management** vol 1.No.1 September.

الملاحق



ملحق رقم (1)

استبانة تحكيم

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
نيابة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الأستاذ الدكتور/.....المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه - الفلسفة في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي، وتهدف الاستبانة إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

2. التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

ويقصد بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي: هي تلك الخطوات والإجراءات من تشخيص مشكلة القرار الأكاديمي وتحديدها وجمع المعلومات والبيانات، واختيار البديل الأفضل لاتخاذ قرار أكاديمي من أجل تحقيق أهداف وخطط وبرامج التعليم في الجامعات اليمنية ويقصد بإدارة المعرفة: هي تلك العمليات من تشخيص المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها وتخزينها للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكاديمية لتحقيق أهداف الجامعة.

وبما تمتلكون من كفاءة عالية، وخبرات علمية واسعة أرجو التكرم بإبداء رأيكم، وتوجيهاتكم القيمة بشأن فقرات الاستبانة من حيث سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها، ودقتها، ومدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة ما ترونه مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة

ولكم خالص الشكر والتقدير

لعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي،

الطالب/

محمد محسن صالح رزه.

777880751

اسم المحكم

التخصص

الدرجة العلمية

المحور الأول: يهدف إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

التعديل المقترح	السلامة اللغوية		ملاءمة الفقرات		مجالات الاستبانة وفقراتها
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملاءمة	
المجال الأول : تحديد المشكلة وتشخيصها. يقوم متخذو القرار الأكاديمي(ب):					
					1 تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما يجب أن يكون.
					2 تشخيص مشكلة القرار الأكاديمي بناءً على معلومات دقيقة وواضحة بجهد أقل وبوقت أسرع.
					3 تحديد طبيعة المشكلة نوعها وحجمها وفقاً لأسس علمية واضحة.
					4 الرجوع إلى المرجعيات القانونية واللوائح الأكاديمية حول موضوع المشكلة بسرعة من خلال التقنية الحديثة.
					5 الاطلاع على نماذج وبرامج إلكترونية مماثلة لموضوع المشكلة.
					6 استخدام التقنية الحديثة في تحديد المشكلة بشكل واضح.
					7 توثيق عملية تحديد مشكلة القرار الأكاديمي وأرشفتها إلكترونياً.
					8 نشر موضوع المشكلة المحددة بالطرق الإلكترونية لتبادل المعرفة حولها.
					9 تخزين مشكلة القرار الأكاديمي المحددة إلكترونياً.
المجال الثاني : جمع المعلومات والبيانات يقوم متخذو القرار الأكاديمي (ب):					
					10 تحديد مصادر الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع المشكلة.
					11 استخدام قاعدة بيانات إلكترونية جمع المعلومات والبيانات.

التعديل المقترح	السلامة اللغوية		ملاءمة الفقرات		مجالات الاستبانة وفقراتها
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملاءمة	
					12 إشراك أعضاء هيئة التدريس في جمع المعلومات واستقصائها بالطرق العلمية والتقنية الحديثة.
					13 الاعتماد على الموضوعية في جمع المعلومات والبيانات.
					14 استخدام أسلوب العصف الذهني في الإحاطة بالمشكلة من جميع جوانبها وتضمينها أداة جمع المعلومات.
					15 المعرفة الدقيقة بالبيئة الداخلية وعلاقتها بالمشكلة ايجاباً وسلباً.
					16 يستخدم أسلوب شجرة القرارات في جمع البيانات.
					17 تقييم البيئة الخارجية باعتبارها طريقة من طرائق الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة.
					18 الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تصميم وجمع المعلومات
					19 خزن البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وأرشفتها إلكترونياً في نظم معلومات الجامعة.
					20 تطبيق وتصنيف المعلومات التي تم الحصول عليها حول المشكلة موضوع القرار الأكاديمي.
					21 نشر المعلومات التي تم الحصول عليها بشفافية واضحة.
المجال الثالث : تحديد البدائل وتقييمها:					
يقوم متخذو القرار الأكاديمي (ب):					
					22 حصر وتحديد البدائل المختلفة لقرار حل المشكلة.
					23 تحديد معايير للمفاضلة بين البدائل وفق أسس علمية واضحة.
					24 استخدام تقنية المعلومات والاتصال لتحديد البدائل.
					25 دراسة العوائد المتوقعة من كل بديل من البدائل المقترحة باستخدام أسلوب التخطيط المستقبلي.

التعديل المقترح	السلامة اللغوية		ملاءمة الفقرات		مجالات الاستبانة وفقراتها
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملاءمة	
					26 إشراك المرؤوسين في تقييم البدائل المختلفة لحل المشكلة.
					27 الاستفادة من الأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس في المفاضلة بين البدائل.
					28 مراعاة إمكانيات وقدرات الجامعة في تنفيذ كل بديل من البدائل المحددة.
					29 تطبيق بحوث العمليات لاختيار البدائل في حل المشكلات الأكاديمية.
					30 استخدام أسلوب شجرة القرارات في اختيار البديل الملائم.
					31 استخدام أسلوب المحاولة والخطأ في تقييم بدائل اتخاذ القرار الأكاديمي.
					32 تخزين عملية تقييم البدائل واختيار البديل في أيقونات خاصة لعمليات اتخاذ القرار في الجامعات.
					33 نشر عملية تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات الأكاديمية بشفافية واضحة.
المجال الرابع : اتخاذ القرار (اختيار البديل الأفضل) وتنفيذه.					
يقوم متخذو القرار الأكاديمي (ب):					
					34 اختيار البديل الأفضل والقرار الأكاديمي الملائم.
					35 إشراك المرؤوسين وأعضاء هيئة التدريس في اختيار البديل المناسب لموضوع القرار الأكاديمي.
					36 مراعاة عدم تعارض القرار المتخذ مع لوائح وأنظمة الجامعة.
					37 مراعاة الجوانب الإنسانية في اتخاذ القرار الأكاديمي.
					38 دراسة النتائج المتوقعة بتنفيذ القرار الأكاديمي المراد اتخاذه.

التعديل المقترح	السلامة اللغوية		ملاءمة الفقرات		مجالات الاستبانة وفقراتها
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملاءمة	
					39 نشر القرار وعلان حيثياته بشفافية واضحة.
					40 تطبيق القرار وتنفيذه في فترة زمنية محددة.
					41 تزويد المعنيين بمتطلبات التنفيذ للقرار الأكاديمي.
					42 أرشفة القرار وحفظ كل ما يتعلق به إلكترونياً وضمن نظم معلومات الجامعة المتعلقة باتخاذ القرارات الأكاديمية.

مقترحات ترون إضافتها على المحور الأول:

واقع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: التعرف علي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية .

التعديل المقترح	السلامة اللغوية		ملاءمة الفقرات		مجالات الاستبانة وفقراتها
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
متطلبات مادية وبشرية					
					1 توافر الكوادر البشرية المتخصصة والفنية لإدارة المعرفة.
					2 إقامة الحلقات النقاشية بين القيادات الأكاديمية لاستثمار طاقاتهم في المجالات المعرفية.
					3 استخدام التقنية الحديثة لتداول المعلومات والمعارف المساندة لاتخاذ القرار الأكاديمي بسهولة.
					4 توافر خدمة الاتصال بالإنترنت للعاملين في كافة مرافق الجامعة.
					5 توافر الاعتمادات المالية المخصصة للتقنيات الحديثة المخصصة لتكنولوجيا المعلومات داخل الجامعة.
					6 تنفيذ البرامج التدريبية بشكل مستمر لتحسين أداء الأكاديميين في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					7 توافر البنية التحتية التكنولوجية لخصن وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					8 مواكبة كل ما هو جديد محلياً وعالمياً من التكنولوجيا والمعلومات والأبحاث اللازمة.
					9 توافر قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول مواضيع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
متطلبات الاتصالات والتقنية					
تعلم الجامعات على (توافر):					
					10 خدمة الاتصال بالإنترنت للعاملين في كافة مرافق الجامعة
					11 شبكة إنترنت ترتبط بأقسام وإدارات الجامعة المختلفة
					12 منتديات إلكترونية متخصصة تساهم في تبادل الآراء وتوثيق وتبادل المعرفة.
					13 أساليب إلكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.

التعديل المقترح	السلامة اللغوية		ملاءمة الفقرات		مجالات الاستبانة وفقراتها
	غير سليمة	سليمة	غير ملائمة	ملائمة	
					14 مكتبة إلكترونية تتيح للجميع الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					15 البرامج الحاسوبية لاكتساب المعرفة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					16 الجامعة موقع خاص على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.
					17 دليل إرشادي إلكتروني لإدارة المعرفة في الجامعة.
متطلبات إدارية					
					18 تطوير الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتناسب مع إدارة المعرفة.
					19 تعيين أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.
					20 تنظيم زيارات للخبراء لتبادل المعرفة حول عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					21 العمل على إيجاد إدارة تسمى إدارة المعرفة واعتمادها ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة.
					22 وضع القوانين واللوائح لحماية مشروع إدارة المعرفة.
					23 تطوير مهارات العاملين وتدريبهم للتعامل مع البرمجيات ونظم دعم القرار الأكاديمي للقيادات بالجامعة.

مقترحات ترون إضافتها على المحور الثاني:

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية

.....
.....
.....

ملحق رقم (2) كشف بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	القسم	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	أحمد على الحاج	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ	كلية التربية - صنعاء
2	صالح على النهاري	لغة عربية	أستاذ	كلية التربية - صنعاء
3	صفوان غشام	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	كلية التربية - صنعاء
4	صلاح نوري سمرمد	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	كلية التربية - صنعاء
5	عبد الخالق الدعيس	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	كلية التربية - صنعاء
6	عبد الرحمن المختار	مناهج تاريخ	أستاذ مشارك	كلية التربية - عمران
7	عبد الله على النجار	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	كلية التربية - صنعاء
8	عدنان يحي المتوكل	نظم معلومات	أستاذ مساعد	كلية الحاسوب - صنعاء
9	علي المصري	قانون دولي	أستاذ	كلية الشريعة - صنعاء
10	فؤاد محمد سيلان	مناهج وطرائق تدريس العلوم	أستاذ مشارك	كلية التربية - صنعاء
11	قائد المنتصر	قياس وتقويم	أستاذ مشارك	كلية التربية - حجة
12	مالك الجبري	علوم حاسوب	أستاذ مساعد	كلية الحاسوب - صنعاء
13	محمد رفيق	إدارة عامة	أستاذ	كلية الإدارة - ذمار
14	محمد المخلافي	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	كلية التربية - صنعاء
15	محمد العيسائي	احصاء	أستاذ مساعد	كلية التجارة - صنعاء
16	محمود العزيمي	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	كلية التربية - صنعاء
17	منصور العامري	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	كلية التجارة - صنعاء
18	موسى غراب	علوم حاسوب	أستاذ مساعد	كلية الحاسوب - صنعاء
19	هزاع الحميدي	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ مشارك	كلية التربية - صنعاء



ملحق رقم (3)

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
نيابة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الاستبانة في صورتها النهائية

الاحترامون

الأخوة والأخوات / القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية

حيتية وبعد

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من إجراءات بحث علمي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي، وموضوعها:

"تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة".

ويهدف البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة وكذلك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث أعد الباحث استبانة مكونة من محورين هما:

المحور الأول: مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة.

المحور الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية.

يقصد بها في هذا البحث: ما تقوم به القيادات الأكاديمية من عمليات كتحديد مشكلة القرار الأكاديمي وتشخيصها، وجمع البيانات والمعلومات واختيار البديل المناسب وتنفيذ القرار الأكاديمي من أجل تحقيق أهداف وخطط، وبرامج التعليم في الجامعات اليمنية.	عملية اتخاذ القرار الأكاديمي
يقصد بها: تلك العمليات من حيث تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها، وتخزينها للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكاديمية لتحقيق أهداف الجامعة.	إدارة المعرفة

علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الشكر والتقدير لكم لتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة،

ولتعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

أولاً: البيانات الشخصية:

إب	()	عمران	()	ذمار	()	صنعاء	()	الجامعة
		التطبيقي	()	الإنساني	()		()	القسم
		أستاذ مساعد	()	أستاذ مشارك	()	أستاذ	()	الدرجة العلمية
		رئيس قسم	()	نائب عميد	()	عميد	()	العمل الحالي
		11 سنة فأكثر	()	من 6-10 سنوات	()	خمس سنوات فأقل	()	سنوات الخبرة

الباحث / محمد محسن صالح رزه

777880751

ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الأول: يهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المربع الذي يوافق رأيك

م	الاستبانة وعباراتها	مستوى الممارسة مجالات	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً
المجال الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها. متخذ القرار الأكاديمي في الجامعة:							
1	يحدد الفجوة المعرفية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.						
2	يشخص مشكلة القرار الأكاديمي بناءً على معلومات دقيقة وواضحة بجهد أقل وبوقت أسرع						
3	يحدد طبيعة المشكلة من حيث نوعها وحجمها وفق أسس علمية دقيقة.						
4	يرجع إلى اللوائح والقوانين حول مشكلة القرار الأكاديمي من خلال التقنية الحديثة.						
5	يطلع على نماذج مماثلة لموضوع القرار الأكاديمي.						
6	يستخدم التقنية الحديثة في تحديد المشكلة على وفق معايير واضحة.						
7	يوثق عملية تحديد مشكلة القرار الأكاديمي ويؤرشها.						
8	يخزن مشكلة القرار الأكاديمي المحدد إلكترونياً.						
9	ينشر موضوع القرار الأكاديمي المحدد بالطرائق الإلكترونية لتبادل المعرفة عبر شبكات الاتصال في الجامعة.						
م	الاستبانة وعباراتها	مستوى الممارسة مجالات	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً
المجال الثاني: جمع البيانات والمعلومات. متخذ القرار الأكاديمي في الجامعة:							
10	يحدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع المشكلة						
11	يستخدم قاعدة بيانات إلكترونية لجمع البيانات والمعلومات.						
12	يشارك المرؤوسين في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي.						

					يعتمد على الموضوعية في جمع البيانات والمعلومات.	13
					يستخدم الأساليب العلمية المنهجية في الإحاطة بمشكلة القرار الأكاديمي من جميع جوانبها.	14
					يوظف المعرفة الدقيقة بالبيئة الداخلية وعلاقتها بالمشكلة ايجاباً وسلباً.	15
					يقيم البيئة الخارجية باعتبارها طريقة من طرائق الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي.	16
					يستعين بالخبراء والمتخصصين في جمع وبناء البيانات.	17
					يخزن البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة القرار الأكاديمي وأرشفتها إلكترونياً في نظم معلومات الجامعة.	18
					يصنف المعلومات التي تم الحصول عليها حول المشكلة.	19
					ينشر المعلومات التي تم الحصول عليها بشفاافية واضحة	20
منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً	مستوى الممارسة مجالات الاستبانة وعباراتها	م
المجال الثالث: تحديد البدائل وتقييمها.						
متخذ القرار الأكاديمي في الجامعة:						
					يحصّر ويحدد البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي.	21
					يحدد معايير للمفاضلة بين البدائل وفق أسس علمية.	22
					يستخدم تقنية المعلومات والاتصال لتحديد البدائل.	23
					يدرس العوائد المتوقعة من كل بديل من البدائل المقترحة باستخدام أسلوب التخطيط المستقبلي (الاستشرافي).	24
					يشارك المرؤوسين في تقييم البدائل المختلفة لحل مشكلة القرار الأكاديمي.	25
					يستفيد من الأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من أعضاء هيئة التدريس في المفاضلة بين البدائل.	26
					يراعي قدرات الجامعة وامكانياتها في تنفيذ كل بديل من البدائل الملائمة للقرار الأكاديمي.	27
					يطبق بحوث العمليات لاختيار البدائل في حل المشكلات الأكاديمية المتعلقة بالأمر المالية.	28
					يطبق الأساليب العلمية الحديثة في حل المشكلات الأكاديمية لاختيار البديل الملائم.	29
					يخزن البدائل الملائمة في قوالب الكترونية.	30
					ينشر عملية تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأكاديمي.	31

م	مجالات الاستبانة وعباراتها	مستوى الممارسة	عالٍ جداً	عالٍ	متوسط	منخفض	منخفض جداً
المجال الرابع: اتخاذ القرار وتنفيذه. متخذ القرار الأكاديمي في الجامعة:							
32	يشارك المرؤوسين في اختيار البديل المناسب لموضوع القرار.						
33	يختار القرار الأكاديمي الملائم المنفق عليه.						
34	يراعى عدم تعارض القرار الأكاديمي المتخذ مع لوائح وأنظمة الجامعة.						
35	يراعي الجوانب الإنسانية في اتخاذ القرار الأكاديمي.						
36	يتوقع نتائج تنفيذ القرار الأكاديمي المراد اتخاذه						
37	ينشر القرار الأكاديمي ويعلن حيثياته بشفافية واضحة.						
38	يطبق القرار الأكاديمي وينفذه في مدة زمنية محددة.						
39	يزود المعنيين بمتطلبات التنفيذ للقرار الأكاديمي.						
40	يوثق القرار الأكاديمي إلكترونياً من خلال نظم معلومات الجامعة المتعلقة باتخاذ القرارات الأكاديمية.						

مقترحات أخرى ترى إضافتها:

.....

.....

.....

المحور الثاني: يهدف إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرار الأكاديمي في الجامعات اليمنية يرجى التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة في المربع الذي يتفق مع رأيك.

م	درجة التوافر	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
أولاً: متطلبات مادية وبشرية.						
درجة توافر المتطلبات الآتية في جامعتك:						
1	الكوادر البشرية المتخصصة والفنية لإدارة المعرفة.					
2	إقامة الحلقات النقاشية بين القيادات الأكاديمية لاستثمار طاقاتهم في المجالات المعرفية.					
3	استخدام التقنية الحديثة لتداول المعلومات والمعارف المساندة لاتخاذ القرار الأكاديمي بسهولة.					
4	ربط شبكي للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
5	الاعتمادات المالية المخصصة للتقنيات الحديثة المخصصة لنظم المعلومات المعرفية داخل الجامعة.					
6	تنفيذ البرامج التدريبية بشكل مستمر لتحسين أداء الأكاديميين في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.					
7	البنية التحتية التكنولوجية لخرن وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.					
8	مواكبة كل ما هو جديد من التكنولوجيا والمعلومات والأبحاث اللازمة.					
9	قواعد بيانات مزودة بمعلومات حول مواضيع عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.					
م	درجة التوافر	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
متطلبات التكنولوجيا والتقنية						
درجة توافر المتطلبات الآتية في جامعتك:						
10	نظم دعم القرار الأكاديمي (DSS) بالجامعة.					
11	شبكة انترنت ترتبط بفروع الجامعة وإداراتها المختلفة.					

					12	منتديات الكترونية متخصصة تساهم في تبادل الآراء وتوثيق وتبادل المعرفة.
					13	قوالب الكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد لعملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					14	مكتبة الكترونية تتوفر فيها المراجع واللوائح والقوانين تتيح للجميع الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					15	البرامج الإلكترونية لاكتساب المعرفة في عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					16	انشاء موقع خاص للجامعة على الإنترنت متاح للجميع كل حسب حاجته.
					17	دليل إرشادي إلكتروني لإدارة المعرفة في الجامعة.
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	م	درجة التوافر مجالات الاستبانة وعباراتها
متطلبات إدارية وفنية						
درجة توافر المتطلبات الآتية في جامعتك:						
					18	تطوير الهيكل التنظيمي وتعديله بما يتناسب مع إدارة المعرفة.
					19	تعيين أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية.
					20	تنظيم زيارات للخبراء لتبادل المعرفة حول عملية اتخاذ القرار الأكاديمي.
					21	إنشاء إدارة للمعرفة واعتمادها ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة
					22	حماية مشروع إدارة المعرفة من خلال اللوائح والقوانين.
					23	تطوير مهارات العاملين وتدريبهم للتعامل مع البرمجيات ونظم دعم القرار الأكاديمي في الجامعة.

مقترحات أخرى ترى إضافتها:

.....
.....

Abstract

Developing the Process of Academic Decision Making in Yemeni Universities in the Light of Knowledge Management

Done by: Mohammed Muhsen Saleh Razzah

Supervised by: Prof. Abduljabar Alttaib Ameen

Sana'a University , Faculty of Education, Department of Administration and Educational Planning, Academic Year: 2017-2018

Academic Degree: PhD Dissertation in Administration and Educational Planning

The current study aimed at introducing a suggested proposal for developing the process of academic decision making in Yemeni Universities in the light of knowledge management. To achieve this objective, the research used the survey descriptive research method. He designed a questionnaire tool which, at its final version, contained two fields with 36 items. The questionnaire was distributed to a sample in faculties of the universities (Sana'a, Thamar, Ibb and Amran) of 264 academic leaders.

After collected the data, the research analyzed it using SPSS Program. The current study reached at several findings as follows:

- The level of practicing of the process of academic decision making in Yemeni Universities in the light of knowledge management by the academic leaders was medium with mean of (3.18 out of 5).
- On the level of dimensions, identifying and summarizing the problem got the highest mean (3.33), followed by data collection with mean (3.25), then identifying and evaluating alternatives with mean (3.18), and finally the decision making with mean (2.94). All got medium.
- The availability degree of applying the knowledge management to develop the process of academic decision making in Yemeni Universities was low with mean (2.25).
- On the level of dimensions, the human and material resources got the highest mean (2.38), followed by the technological requirements with mean (2.26), and finally the technical and administrative requirements with mean (2.11). All got medium.
- There were statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample for the practice of the process of academic decision making due to the variable (university) in favor of Sana'a University, between Thamar and Amran universities in favor of Thamar University, and due to the variable (academic degree) in favor of Professor, between associate and assistant professors in favor of associate professor, due to the variable (current job) in favor of dean, between vice dean and department head in favor of vice dean.

- There were no statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample for the practice of the process of academic decision making due to the variables (department and years of experience).

- There were statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample for the availability degree of applying the knowledge management due to the variable (university) in favor of Sana'a University, between Tamar and Amran universities in favor of Tamar University, and due to the variable (academic degree) in favor of Professor, between associate and assistant professors in favor of associate professor, due to the variable (current job) in favor of dean, between vice dean and department head in favor of vice dean.

-- There were no statistically significant differences at the level (0.05) between the responses of the study sample for the availability degree of applying the knowledge management due to the variables (department, years of experience).

According the study findings, the researcher recommended to apply the suggested proposal, and he suggested to conduct further studies in this field.

The Researcher

Republic of Yemen
Sana'a University
Higher Studies & Scientific Research
Faculty of Education
Educational Planning & Administration Dept.



Developing the Process of Academic Decision Making in Yemeni Universities in the Light of Knowledge Management

PhD Dissertation in Administration and Educational Planning

Done by:

Mohammed Mohsen Saleh Razzah

Supervised by:

Prof. Abduljabar Alttaib Ameen

2018 – 1439