



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

دور إدارة المعرفة وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

**The role of knowledge management and its relationship  
in making administrative decisions in the Palestinian  
Ministry of Labor " from the point  
view of its employees"**

إعداد : رولا مقبل محمود مقبل

بإشراف : د. ميرفت شاهين

إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين )

2023/2022

## إجازة الرسالة

دور إدارة المعرفة وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية  
من وجهة نظر العاملين فيها

**The role of knowledge management and its relationship in making  
administrative decisions in the Palestinian Ministry of Labor " from the  
point view of its employees"**

إعداد الباحثة:

رولا مقبل محمود مقبل

بإشراف:

د. ميرفت شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الأربعاء بتاريخ 2023/04/26م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً .....	جامعة الاستقلال	د. ميرفت شاهين
عضواً .....	جامعة القدس المفتوحة	د. محمود حجازي
عضواً .....	جامعة القدس المفتوحة	د. عبد الحميد شعبان

## تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه رولا مقبل محمود مقبل ، أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت بإعداد رسالتي الموسومة بـ: دور إدارة المعرفة وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: رولا مقبل محمود مقبل

الرقم الجامعي: 0330012010074

التوقيع: رولا مقبل مرعي

التاريخ: 2023/04/25

## آية الكريمة:

قال الله تعالى:

﴿وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ إِحْسَانًا ۖ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا ۖ وَحَمَلُهُ وَفِصَالُهُ ثَلَاثُونَ شَهْرًا ۖ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

(الأحقاف: 15)

## الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدي بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته تواضع

العلماء أو برحابته سماحة العارفين

إلى كل من نذروا أنفسهم لصون حقوق الناس وتخفيف معاناتهم

إلى كل طفل لا يزال بعالم الغيب إلى كل أطفال فلسطين الذين يعيشون تحت أسر وقهر الظلم

إلى روح والدي واختي الطاهرة رحمة الله عليهم

إلى رمز المحبة وسار معي خطوه خطوه زوجي العزيز

إلى امتداد طريق النور والنجاح اولادي (وليد، كمال، بسمله، اسلام)

إلى سندي عضدي (اخواني)

إلى من قيل عنهم يد يميني وضلع ثابت لا يميل وقطعة من الأم تورد لك الحياة (أخواتي)

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء دراستي في الجامعة إالى كل من لم يدخر جهدا

في مساعدتي وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية وإلى كل من ساندني بحمل

أعباء هذا العمل. اهدي هذا العمل المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي هذه الأمة وقدوة الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه أجمعين، وانطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

بداية اتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة القدس المفتوحة هذا الصرح العلمي الشامخ ممثلةً

برئيسها الأستاذ الدكتور: سمير النجدي كما أتقدم بالشكر الجزيل لكلية الدراسات العليا

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الدكتورة ميرفت شاهين ، التي تفضلت بالإشراف

على هذه الرسالة، وأفاضت عليّ بعلمها، وحرصت أشد الحرص على إثرائها وإخراجها بأفضل صورة

ممكنة، ويشرفني أيضاً أن أتقدم للدكتور: محمود حجازي، والدكتور: عبد الحميد شعبان، لتفضلهما

بمناقشة هذه الرسالة، فلهما مني كلُّ التقدير وأسمى آيات العرفان بالجميل والفضل.

وإنه لحقّ عليّ أن لا أنسى أناساً كان لهم من الفضل والعون جزءاً كبيراً في دعمي إلى أن وصلت

إلى نقطة النهاية، ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، فلهم مني أسمى آيات

الشكر وجزاهم الله عني خير الجزاء.

دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من

وجهة نظر العاملين فيها

إعداد: رولا مقبل محمود مقبل

إشراف: د. ميرفت شاهين

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما دور إدارة المعرفة - بأبعادها - (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل من وجهة نظر العاملين فيها. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإعتماد على الإستبانة كأداة الدراسة الرئيسية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية والبالغ عددهم (610)، وبلغ حجم العينة (236) موظف وموظفة. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة للأبعاد (تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة)، بينما جاءت بدرجة متوسطة للأبعاد (توليد المعرفة ومشاركة المعرفة)، أما عن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية فجاء بدرجة متوسطة . كذلك أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن من أهم معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية (وجود الصراعات التنظيمية السلبية، مقاومة التغيير، المركزية الزائدة، انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار). كذلك تبين وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين مجالات (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) واتخاذ القرارات الإدارية. وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). كما وتوصلت الدراسة لوجود فروق ذات دلالة

إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة وزارة العمل استقطاب الأفراد المختصين في إدارة المعرفة، وتعيينهم كمستشارين في إدارة المعرفة ، الاستفادة قدر المستطاع من التقنيات المتوفرة، وتوظيفها لصالح الوزارة والعاملين فيها.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المعرفة ، إتخاذ القرار ، وزارة العمل الفلسطينية.

# **The role of knowledge management and its relationship in making administrative decisions in the Palestinian Ministry of Labor " from the point view of its employees"**

**Prepared by: Rula muqbel Mahmoud Muqbel**  
**Supervised by: Dr. Mervat Shaheen**

## **Abstract**

The objectives of the study is to identify the role of knowledge management - with its dimensions - (knowledge generation and acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application) and its relationship to administrative decision-making in the Palestinian Ministry of Labor from the viewpoint of its employees. The study relied on the analytical descriptive approach, relying on the questionnaire as the main study tool.

The study population consisted of (610) workers in the Palestinian Ministry of Labor and its directorates in the West Bank, and the sample size was (236) male and female employees. The study concluded that the total degree of the estimates of the study sample for the reality of knowledge management came with a high degree for the dimensions (knowledge storage and application of knowledge), while it came with a medium degree for the dimensions (knowledge generation and knowledge sharing). As for the reality of administrative decision-making in the Palestinian Ministry of Labor, it came with a medium degree. The results of the field study also showed that one of the most important obstacles to the practice of knowledge management in the Palestinian Ministry of Labor (the presence of negative organizational conflicts, resistance to change, excessive centralization, low level of employee participation in decision-making). It was also found that there is a strong direct and statistically significant correlation between the domains of:

(knowledge generation, knowledge sharing, knowledge application) and administrative decision-making. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average estimates of the study sample towards the obstacles to the practice of knowledge management in the Palestinian Ministry of Labor, according to the variables: (gender, age, job title, years of experience, and educational qualification). Also, there are statistically significant differences at the level ( $0.05 \alpha \leq$ ) in the average estimates of the study sample towards the administrative decision-making process in the Palestinian Ministry of Labor according to the gender variable, in favor of males. Based on the results of the study, the researcher recommended the Ministry of Labor to attract individuals specialized in knowledge management, appointing them as consultants in knowledge management, benefiting as much as possible from the available technologies, and employing them for the benefit of the ministry and its employees.

**Keywords:** knowledge management , administrative decisions , Palestinian Ministry of Labor.

## قائمة المحتويات

ب	إقرار:.....
ج	آلية الكريمة:.....
د	الإهداء.....
هـ	شكر وتقدير.....
و	الملخص.....
ح	Abstract.....
ي	قائمة المحتويات.....
ن	قائمة الجداول.....
ف	قائمة الأشكال.....
ص	قائمة الملاحق.....
1	<b>الفصل الاول: خلفية الدراسة ومشكلتها</b> .....
2	1.1 مقدمة.....
4	2.1 مشكلة الدراسة.....
5	3.1 أسئلة الدراسة.....
7	4.1 أهداف الدراسة.....
8	5.1 فرضيات الدراسة.....
9	6.1 أهمية الدراسة.....
10	7.1 حدود الدراسة:.....
11	8.1 مصطلحات الدراسة.....
14	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....
14	1.2 الإطار النظري.....
14	1.1.2 المعرفة.....
15	2.1.2 أنواع المعرفة.....
16	3.1.2 أهمية المعرفة.....
18	4.1.2 إدارة المعرفة.....

19	5.1.2 أهمية إدارة المعرفة:
21	6.1.2 أهداف إدارة المعرفة.
21	7.1.2 وظائف إدارة المعرفة.
22	8.1.2 أبعاد إدارة المعرفة.
23	9.1.2 أبعاد إدارة المعرفة.
27	10.1.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
29	11.1.2 مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.
30	12.1.2 إيجاد حلول لبعض المشكلات إدارة المعرفة.
31	13.1.2 القرارات الإدارية:
32	2.13.1.2 أهمية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
32	3.13.1.2 أنواع القرارات الإدارية.
34	4.13.1.2 خطوات إتخاذ القرارات.
35	5.13.1.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.
37	6.13.1.2 العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.
38	7.13.1.2 معوقات اتخاذ القرار.
39	8.13.1.2 إدارة المعرفة واتخاذ القرار.
46	9.13.1.2 الرؤية والرسالة والأهداف لوزارة العمل.
46	10.13.1.2 أهداف الوزارة.
46	11.13.1.2 إختصاصات ومهام الوزارة:
49	2.2 الدراسات السابقة.
49	1.2.2 الدراسات العربية.
56	2.2.2 الدراسات الأجنبية.
58	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة.
60	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
61	1.3 التمهيد.
61	2.3 منهج الدراسة.

61	3.3 أداة الدراسة:
63	4.3 صدق الأداة:
66	5.3 ثبات أداة الدراسة:
66	6.3 نموذج الدراسة:
68	7.3 إجراءات الدراسة:
68	8.3 المعالجة الإحصائية:
69	9.3 تصحيح المقياس:
70	10.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
77	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها</b>
78	4. عرض النتائج وتحليلها
78	1.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة:
78	1.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الأول
79	2.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني
81	3.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثالث
82	4.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الرابع
89	2.4 عرض نتائج فرضيات الدراسة:
89	1.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
93	2.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
102	3.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
108	4.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
115	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الإستنتاجات والتوصيات</b>
116	1.5 مناقشة نتائج الدراسة:
116	1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول
117	2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني
117	3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث
118	4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع

118	5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول
119	2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني
120	3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث
121	4.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:
121	1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
121	2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
122	3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
122	4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
123	5.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
123	6.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
126	7.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
129	8.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
133	النتائج والتوصيات
133	نتائج الدراسة:
136	التوصيات
139	المصادر والمراجع
145	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أسئلة الدراسة حسب فقرات الاستبانة	63
2-3	مصنوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة مع مجالاتها	64
3-3	مصنوفة معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة مع درجتها الكلية	65
4-3	مصنوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لفقرات الدراسة الخاصة بإدارة المعرفة ومعيقات تطبيقها، واتخاذ القرارات على الدرجة الكلية، وفي كل مجال من مجالات الدراسة	66
5-3	تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS	68
6-3	مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة	69
7-3	توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المنطقة الجغرافية.	71
8-3	خصائص العينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.	72
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.	78
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تخزين المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية	79
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مشاركة المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.	81
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق المعرفة واكتسابها حسب الأهمية، والدرجة الكلية	82
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع إدارة المعرفة والدرجة الكلية في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية	84
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية، والدرجة الكلية.	84
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية، والدرجة الكلية	88
8-4	نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.	90
9-4	نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد توليد المعرفة واكتسابها لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.	90
10-4	نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد تخزين المعرفة وإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية	91

92	نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد مشاركة المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية	11-4
92	نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية	12-4
93	نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس	13-4
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر .	14-4/أ
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر .	14-4/ب
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	15-4/أ
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	15-4/ب
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	16-4/أ
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	16-4/ب
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	17-4/أ
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	17-4/ب
108	اختبار "ت" للفروق حول المعينات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس .	18-4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر	19-4/أ
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر	19-4/ب
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	20-4/أ
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	20-4/ب
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	21-4/أ
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعوقات	21-4/ب

	ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	أ/22-4
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر.	ب/22-4
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر	أ/23-4
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.	ب/23-4
102	نتائج اختبار "ت" للفروق حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.	23-4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	أ/24-4
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	ب/24-4
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	أ/25-4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	ب/25-4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	أ/26-4
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	ب/26-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-3
74	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	2-3
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	3-3
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	4-3
76	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات المؤهل العلمي	5-3

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
145	الإستبانة	1
150	قائمة محكمي الإستبانة	2
151	كتاب تسهيل المهمة	3
152	ردود المحكمين	4

**الفصل الاول**  
**خلفية الدراسة ومشكلتها**

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة ومشكلتها

### 1.1 مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تغييرات وتحديات كثيرة تمثلت في إرتفاع معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وعدم استقرار الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية في العالم، وتعقد معايير نجاح الإدارة وزيادة الصراع وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، وزيادة حركة العولمة الإدارية وسرعة التغيرات في التكنولوجيا، والتحول من الفكر الإقتصادي التقليدي إلى الفكر الإقتصادي المستند إلى المعرفة، حتى أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة، مما إقتضت الحاجة لإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها، وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف، وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق السبق في مواجهة تلك التحديات. فظهرت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب (حسين، 2013).

تعتبر المعرفة اليوم من أهم عناصر الانتاج، حتى أن الشركات العالمية الكبرى العابرة للقارات أصبحت تركز على المساهمة في تمويل وتعليم العاملين لديها، ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم، وتخصص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار، بحيث ادرك المستثمرين والشركات الأهمية الكبيرة لاقتصاد المعرفة (العزاوي، 2014). وربط إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التقلبات والتغيرات البيئية السياسية والاجتماعية والاقتصادية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط

المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والإستخدام الامثل للموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة (الفارس، 2010).

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة قيادة عملية صنع القرار، حيث يتوجب على مدراء المنظمات إن أرادوا النهوض بمنظمتهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتنظيم ونشر المعرفة، وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها، وكما ينبغي عليهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتخطيط ويتبادلون معهم المعلومات والخبرات ليتم توظيفها في خدمة المنظمة وبالتالي تحقيق فوائد كبيرة للمنظمة (شحادة، 2009). لأن القرار الاستراتيجي يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم عوائد ممكنة خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنشآت في تحقيق أهدافها، وبالتالي إن المنظمات ستكون أكثر نجاحاً في استثماراتها إذا تمكنت من اعتماد المدخل المعرفي (الشمري والدوري، 2014).

بناء على ماسبق ومن خلال عمل الباحثة بوزارة العمل، ومن منطلق أهمية إتخاذ القرارات في الوزارة، وما لها من أهمية على مستقبل الوزارة، كان من الضروري توظيف المخزون المعرفي لدى الوزارة في إتخاذ القرارات، وهذا التوظيف لا يأتي إلا من خلال إدارة حكيمة للمعرفة، والتي تتناول الدراسة بحث علاقتها مباشرة بإتخاذ القرارات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعيش العالم اليوم في بيئة متغيرة المجالات، حتى اصبح يطلق عليها " بيئة العصر الرقمي"، أي الوقت الذي أصبح فيه كل شيء يعتمد على التكنولوجيا والتطورات المستمرة ، حيث تتوفر ثروة ضخمة من المعرفة وتكنولوجيا متطورة في شتى المجالات، حيث ترى عبيد (2015) أن من يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء، لن يكون قادرا على مجابهة التحديات ومخاطر المنافسة من أجل التميز، خصوصا مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات او الإقتصاد المبني على المعرفة ، ويرى أبو معمر (2017) إن إدارة المعرفة أصبحت في الوقت الحالي من المفاهيم التي لها تأثيرها الواضح والمهم في تحسين أداء المنظمات وحل المشكلات، وتعتبر الجهد المنظم الموجه من قبل المنظمة من أجل النقاط وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول بين أقسام المنظمة وأفرادها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات تعمل إدارة المعرفة على بناء الوعي الثقافي للمعرفة وتوليدده، وبناء قواعد نشر المعرفة، وبناء التكنولوجيا لتوظيف المعرفة، بغرض بناء مجتمع معرفي متطور (المصري والأغا، 2015).

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة الإنطلاق لمعظم النشاطات التي تتم داخل المؤسسات في عالم تعد المنافسة هي صبغته الأساسية (نوري، 2013). يرى الفراء (2012) وأنه نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به إدارة المعرفة في تطوير عمل المؤسسات من خلال عملياتها التي تتمثل في (إكتساب المعرفة ، تخزينها وحفظها ، وتطبيقها )، فمن المتوقع أن يكون لها تأثير هناك وكبير في العمل على تطوير أداء المؤسسات الحكومية في فلسطين .

تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع كدراسة صارم (2019) ، وتناولت دراسات أخرى رفع أداء المنظمات كما في دراسة الزطمة (2011)، ودراسة الفارس (2010). وهناك

العديد من الدراسات التي إهتمت بدراسة علاقة إدارة المعرفة في إتخاذ القرار وطبقت على قطاعات مختلفة كدراسة عبيد وربايه (2016)، ودراسة وسام (2015)، ودراسة نوري (2013)، ودراسة الزريقات (2011)، حيث طبقت دراسة عبيد وربايه (2016) على الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الامريكية، وأوصت الدراسة زيادة الإهتمام بأبعاد إدارة المعرفة، ولا سيما بعدي إنتاج المعرفة وإكتسابها، وتطبيقها، بتوظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. ومن هنا تكمن مشكلة البحث في التسائل الرئيس التالي:

ما دور إدارة المعرفة- بأبعادها- (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

### 3.1 أسئلة الدراسة

1. ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية؟

أ- ما هو واقع بعد ( توليد المعرفة) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها؟

ب- ما هو واقع ( تخزين المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها؟

ت- ما هو واقع ( مشاركة المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها؟

ث- ما هو واقع ( تطبيق المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما هو واقع عملية إتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها؟

3. ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في (وزارة العمل الفلسطينية) ؟

4. هل هناك فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في (وزارة العمل الفلسطينية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

5. هل توجد فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه عملية إتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

## 4.1 أهداف الدراسة

1. التعرف إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، ويتفرع منه الأهداف التالية:

أ- التعرف إلى واقع بعد ( توليد المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها.

ب- التعرف إلى واقع ( تخزين المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها .

ت- التعرف إلى واقع ( مشاركة المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها.

ث- التعرف إلى واقع ( تطبيق المعرفة ) في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها.

2. التعرف إلى واقع عملية إتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية) من وجهة نظر العاملين فيها.

3. التعرف إلى أبرز المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في (وزارة العمل الفلسطينية).

4. التعرف إلى الفروق في إجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس،العمر،سنوات الخبرة،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي) .

5. التعرف على الفروق في إجابات المبحوثين حول عملية إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس،العمر،سنوات الخبرة،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي) .

## 5.1 فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة

المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية) لدى العاملين فيها، ويتفرع منها:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد توليد المعرفة

لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية).

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تخزين المعرفة

لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية).

ت- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد مشاركة

المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية).

ث- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تطبيق

المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في (وزارة العمل الفلسطينية).

**الفرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) .

**الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل

الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى

الوظيفي) .

الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

## 6.1 أهمية الدراسة

- يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.
- التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومحاولة تعريف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الوزارة موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً .
- تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن اتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في الوزارات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة .
- تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال من أجل تحسين الاعمال ، وفي تطوير العملية الإدارية في ظروف العمل والانفتاح والمنافسة الشديدة .

## 7.1 حدود الدراسة :

الحدود المكانية: وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها والتعاونيات المسؤولة عنها.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021-2022.

الحدود البشرية : العاملين في وزارة العمل .

## 8.1 مصطلحات الدراسة

**المعرفة :** الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عَرَفَ عِرْفَةً عرفاناً و مَعْرِفَةً وهي إدراك الشيء على ما هو عليه (المنجد، 1992) . تعرفها حلاق (2015) بأنها : " تراكمات متنوعة للمعلومات في مجالات وتطبيقات مختلفة بحيث تصبح ذات نفع وفعالية لكل من المستخدم والمنتج لهذه التراكمات الجديدة للمعلومات، وعندما يكتسب هذا التنوع عمقاً تاريخياً تصبح أكثر تأثيراً وفعالية لاستقراء المستقبل والتنبؤ بأحداثه .

### إدارة المعرفة

**التعريف :** تعرفها أبو معمر (2016) بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للإستفادة منها في رفع مستوى أدائها و تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**إصطلاحاً :** الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأحسن الأساليب وفضلها الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة. " (صارم، 2019).

**توليد المعرفة:** تقديم أفراد المنظمة لأفكارهم وإبداعاتهم من خلال العمل على توظيف المعرفة المتوفرة في المنظمة ( الطيط والعديد، 2017).

**تخزين المعرفة:** الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها في ذاكرة المنظمة والتي تتضمن المعرفة التي تمتلكها المنظمة بمختلف صورها، كالوثائق أو قواعد بيانات وإجراءات العمل، وعمليات التحويل في المنظمة (عليان، 2008).

**مشاركة المعرفة :** المشاركة في المعرفة وتبادل الخبرات والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ونجاح مشاركة المعرفة يعتمد على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة، لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لمشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة (العلي، 2009).

**تطبيق المعرفة :** وتشمل هذه العملية من خلال العمل بالمعرفة وتطبيقها داخل المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة (عليان، 2008).

**اتخاذ القرار** هو "عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل (أبو معمر، 2017).

**وزارة العمل الفلسطينية :** هي الجهة الحكومية المعنية بقيادة قطاع العمل وإدارته وتنظيم سوق العمل وتقديم الخدمات للفئات المستهدفة فيه وفق أفضل الممارسات وعلى أساس التزام فلسطين بالمعايير الدولية والعربية والتشريعات الوطنية. (الهيكل التنظيمي لوزارة العمل للعام 2022)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الفصل الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة دور إدارة المعرفة وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية ويتكون من قسمين: القسم الأول: الإطار النظري، والقسم الثاني: الدراسات السابقة كالاتي:

#### 1.2 الإطار النظري

يتناول هذا القسم الأدب التربوي المتعلق بدور إدارة المعرفة وعلاقتها في إتخاذ القرارات الإدارية. وسيتم تقسيمه إلى قسمين، يتعلق الأول بإدارة المعرفة: حيث سيتم بالبداية التطرق للمعرفة ، أنواع المعرفة وأهميتها، ومن ثم سيتم التطرق إلى إدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها، وظائفها والتركيز على أبعاد المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات ومتطلباتها، وأبرز المشكلات التي يمكن أن تواجهها، ومحاولة إيجاد حلول لتلك المشكلات. أما القسم الثاني فيتناول المتغير الثاني للدراسة والمتمثل بإتخاذ القرار، حيث سيتم تعريف إتخاذ القرار، أهميته وأنواعه، ومن ثم التطرق إلى خطوات تنفيذ إتخاذ القرارات، والأساليب المناسبة لذلك، والعوامل المؤثرة في إتخاذ القرار وأبرز معوقاتها.

#### 1.1.2 المعرفة

عرفت المعرفة لغة بأنها: إدراك الشيء على ما هو عليه المنجد (2008)، أما إصطلاحاً فقد عرفها كل من العلي وقنديلجي والعمري (2009) بأنها: الرصيد الذي يتم تكوينه من حصيلة البحث والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الإبتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان. كما وعرفها حجازي (2005) كذلك بأنها مجموع الحقائق، ووجهات النظر، والآراء

والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الأفراد أو المنظمة. وأشار النوري (2013) إلى أن المعرفة نتاج لعناصر متعددة أهمها البيانات، المعلومات، القدرات والإتجاهات، وعرف المعرفة على إنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة) سواء كان في الماضي أو الحاضر، يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات ناجحة. وترى عبيد (2015) بأن المعرفة ما هي إلا خليطاً ممتزجاً من كل من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن القدرات الشخصية كالحس والتخيل والتي يقوم الأفراد بتوظيفها لإتخاذ قرارات سليمة تؤدي بهم للأهداف المرجوة. وتعرف الباحثة المعرفة بأنها عبارة عن مجموعة من المعلومات والبيانات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والتي تؤثر على أدائهم لمهامهم.

## 2.1.2 أنواع المعرفة

صنف بوركوه (2012) المعرفة إلى:

(1) **المعرفة الضمنية (الكامنة):** وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق

الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، لذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة وإستخدام معرفة الآخرين.

(2) **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** وهي التي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف، مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة وإستطاعة الجميع الوصول إليها وإستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ. وهذا يؤكد أنّ الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات . وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرية، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

### 3.1.2 أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسة ليس في المعرفة ذاتها، إنما في إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه المؤسسة للإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف بإقتصاد المعرفة والذي من خلاله يتم التأكيد على رأس المال والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً.

وتبرز أهمية المعرفة من خلال النقاط الآتية كما بينها حلاق (2014):

1. أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية من شأنها إحداث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
2. تعمل المعرفة الإدارية على توجيه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
3. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
4. تعتبر محركاً أساسياً لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
5. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
6. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال التصميم والتنسيق والهيكلية تكون أكثر مرونة.
7. أتاحت المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

كما يؤكد الزيادات (2008) أن أهمية المعرفة في المؤسسات تبرز من خلال:

1. قرار إنشاء المنظمة في حد ذاته يعتمد بشكل مباشر على حجم المعرفة المتاحة عن فرص العمل وطبيعة المنافسين والعملاء وقدراتهم ورغباتهم.
2. توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمؤسسة، وذلك من خلال المعرفة التامة للظروف (الاقتصادية والاجتماعية) العامة، والتحولات الجارية والمحتملة، والتقنيات السائدة والمتوقعة.
3. المعرفة المكتسبة من خبرات وتجارب الآخرين، تؤثر في قرارات إعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

## 4.1.2 إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات وعلى إختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ بمبادئها، وذلك لأن إدارة المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها وتطورها، فالمعرفة إذن أصبحت المورد الإستراتيجي الذي يتميز بالإستمرار وعدم النضوج كباقي الموارد الأخرى في ظل الإقتصاد الجديد الذي يطلق عليه " إقتصاد المعرفة" حلاق (2014)، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي إختلفت بإختلاف تخصصات الباحثين وإختلاف وجهات نظرهم، وهي كما ذكرها الطيط (2017) :

أ- **المدخل المعلوماتي:** يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظم .

ب- **المدخل التقني:** يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التتقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج- **المدخل الثقافي:** يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وترى أبو معمر (2016) بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للإستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويضيف الكبيسي (2011) بأن إدارة المعرفة هي "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون

من المنظمة، لإكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

فيما يرى Laudon (2009) بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية منهجية لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق المهمات بها في المنظمة، وهي مدخل الإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة، وعرفها الأكلبي (2008) تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل باحسن الأساليب وأفضلها وبأقل التكاليف".

بناءً على ما سبق تعرف الباحثة إدارة المعرفة بأنها: العملية الديناميكية المستمرة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها وإستخدامها وحفظها وتيسير إسترجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة من أجل التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

## 5.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

يرى حنا (2014) أن إدارة المعرفة تتبع أهميتها من كونها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد إزدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة وزيادة معدلات الإبتكار والتجديد، وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة

أما الظاهر (2009) فقد أكد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- ربط كل من المعلومات والمعارف والخبرات بما يميز من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
  - الحصول على كميات كثيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
  - تحديد هوية رأس المال الفكري، براءات الإختراع، العلاقات التجارية والشهرة.
  - إدخال تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الأنترنت).
- ويضيف حمادي (2013) بعض النقاط لأهمية إدارة المعرفة على النحو التالي:
- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية.
  - تؤدي المعرفة إلى تحويل المنظمات إلى منظمات قائمة على المعرفة تحدث التغييرات الهامة في المنظمة لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
  - توجه المعرفة مدراء المنظمات لأداء مهامهم بكفاءة.
  - المعرفة هي الأساس وراء تطور المنظمة ونضجها.
  - المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية وإدامتها.
  - تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، بإعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام، بل على العكس يمكن إستخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو دون تكلفة إضافية.
- مما سبق ترى الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على توليد ونشر وإنتاج المعرفة الضمنية والصريحة، فيما يحقق أهداف المنظمات، ويساعدها على إتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط الإستراتيجية لإستثمار رأس المال الفكري في عصر يتجه نحو إقتصاد المعرفة.

## 6.1.2 أهداف إدارة المعرفة

أشار أبو خضير (2009) إلى وجود مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات ويمكن بيانها وفق الآتي:

- تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل والسرعة الملائمة، ليتم إستخدامها في الزمان والوقت المناسب.
- قواعد بيانات تساعد على توفير المعرفة وتخزينها وإسترجاعها عند الحاجة إليها .
- تسهيل العمليات في تبادل المعرفة بين جميع العاملين.
- تطوير عمليات الإبتكار في المنظمة، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بإستمرار .
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر .
- نشر الخبرات والتجارب وتبادلها وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية .
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

## 7.1.2 وظائف إدارة المعرفة

أشارت إيمان وكوثر (2016) في دراستهما أن إدارة المعرفة كإدارة وظيفية في منظمات الأعمال

تقوم بمجموعة من الوظائف المهمة.

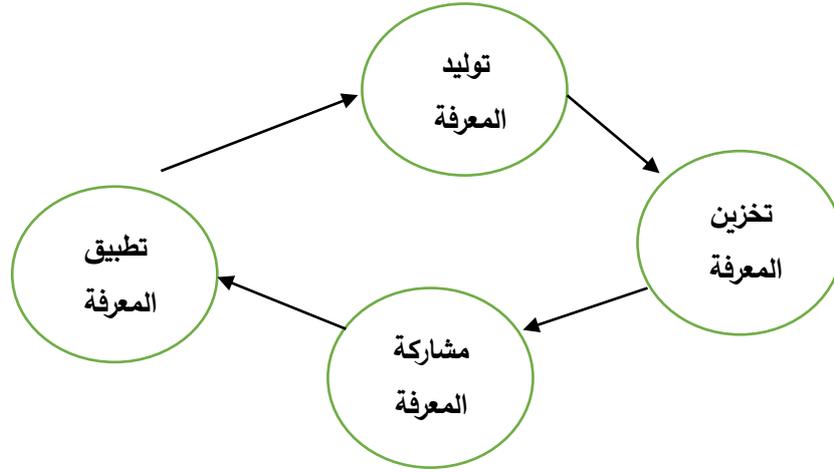
- **تحديد الموارد** التي تمتلكها المؤسسة من المعرفة وطبيعتها ، محتواها، أشكالها وطرق الوصول إليها وإستخدامها ومعوقاتها، وإدامتها، والقيمة التي يمكن أن تضيفها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمؤسسة
- **الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:** وتتضمن كل أنشطة المؤسسة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها من أجل تنظيم الموارد التنظيمية والتكنولوجية والإبداعية وإستثمارها داخل المؤسسة وخارجها.

- **تنظيم المعرفة وإتاحتها:** وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة ترتيبها وتبويبها وترميزها و تخزينها واسترجاعها وبحثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
- **بناء نظم المعرفة:** وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط الأنظمة الحاسوبية التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى للنهوض بالبنية التحتية لهذه النظم، مثل نظم المعلومات الإدارية وغيرها.
- **تنمية العقل الجماعي وتطويره وتتضمن:** تعني هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المؤسسة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، وإستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الإحترام والثقة والتعاون الفعال ، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركتها وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم .
- **إدارة التعاضد:** وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمؤسسة ككل.

### 8.1.2 أبعاد إدارة المعرفة

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من أبعاد فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاث، بينما توسع الآخرون لتضم أكثر من ذلك، ولغرض التعرف إلى أهم تلك الأبعاد، تم إنتقاء عدد من التصنيفات وذلك بإجماع عدد من الباحثين، ومنهم: (الكبيسي، 2002)، (العمرى، 2005)، (باسردة، 2006).

ويوضح الشكل التالي خلاصة أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: (الكبيسي، 2002) ، (العمرى، 2005) ، (باسردة، 2006)

## 9.1.2 أبعاد إدارة المعرفة

### ❖ توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، حيث أن المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين : فالمعرفة مصدر للإبتكار ، والإبتكار يعود ليصبح مصدرا لمعرفة جديدة (العلي، 2006)، ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، أي إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، حيث يرى حجازي (2005) أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ، ولذلك لابد عليها من توفير بيئة مناسبة تحفز وتدعم النشاطات الخاصة بتوليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. وحتى تتمكن المنظمة من توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعة لابد من توافر العناصر التالية (بروبست، 2001):

1) الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

2) الشفافية وتقليل الحواجز.

3) التكامل بين الخبرات.

وأشار كل من العمري (2004)، والكبيسي (2002)، وحجازي (2005)، إلى أن من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في منظمة نوناكا وتاكوتشي، وقد اشتق إسم النموذج من الحروف الأولى للكلمات التي تتمثل بالعمليات التحويلية الأربعة للمعرفة ألا وهي التطبيع (Socialization)، الإخراج (Extermalization)، الدمج (Combination)، الإدخال (Internalization) والتي يطلق عليه دورة إيداع المعرفة، وأن توليد المعرفة يعود إلى توسيعها من خلال : 1- تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، 2- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ويقدم هذا النموذج أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

أ - المعرفة المشتركة: وتتضمن تحويلا من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، ويتم ذلك عندما يلاحظ أو يقلد أو يتحدث شخص مع آخر.

ب - المعرفة الخارجية: وتتضمن تحويلا من المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، حينما يكون الفرد قادرا على أن يبين ويلفظ ما يمتلكه من معرفة ضمنية.

ج - المعرفة التجميعية: وتتضمن تحويلا من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، كما في الاتصال بين الجماعات مثل الكليات والمدارس.

د - المعرفة الداخلية: وتتضمن تحويلا من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة عندها يصبح الأمر اعتياديا. ونلاحظ مما سبق أن تكوين المعرفة يتم بشكل متتابع ومستمر.

## ❖ تخزين المعرفة

يقصد بتخزين المعرفة مجموعة من العمليات التي تشمل (الاحتفاظ والوصول والإدانة والبحث والاسترجاع والمكان) (الزيادات، 2008)، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب ما. ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها أمراً مهماً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية (بروست، 2001) وتعرف الذاكرة التنظيمية على أنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في أنشطة المنظمة الحالية"، ويمكن تصنيفها في نوعين هما: الذاكرة اللفظية والتي تشير إلى المعرفة الصريحة، ويقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كإتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين (العلاوي، 2006)، كما يشير أيضاً إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس إنتقائي. وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عديدة منها:

- 1- الأفراد: الأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظام حوافز والتشجيع وإجراءات الإنتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- 2- الحاسبات: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم (اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغربي آسيا، 2004)

وترى الباحثة أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخبزنها وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، وهنا نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ

المعرفة بمرحلة الحفظ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمنظمة سيكون عرضة للتدهور والتآكل، لذلك يجب أن تتبع عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

### ❖ مشاركة المعرفة

تتضمن هذه العملية العمل على مشاركة المعرفة، تبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة، لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الإعتناء على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة (صارم، 2019). ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، لابد على المنظمة أن تكون على وعي بطبيعة المعرفة، لأنّ المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيداً في المشاركة بسبب إتصافها بالشخص، ولذلك فإنّ الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأنّ المعرفة ترتبط بالأناس ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة (Hernandez, 2015). ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.

## ❖ تطبيق المعرفة

تتضمن تطبيق المعرفة العمل بها داخل المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية التطبيق تعتمد بالأساس على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحبه ارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير من أجل التقليل من الأخطاء إلى أقصى حد ممكن (عليان، 2008). إن نظام المعرفة ذو الكفاءة لا يكفي من أجل ضمان النجاح في الشركة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى العمل على تحسين الأداء التنظيمي، مثلما تتضمنه عملية تطبيق المعرفة الفعالة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت (العلي، 2009). وتقع مسؤولية التطبيق على عاتق المدير الذي لا بد من أن يعمل على حث منظمته لتطبيق المعرفة بشكل جيد، ولا يخفي على أحد فإن الإنترنت كان له دور واضح في استخدام المعرفة إضافة إلى أساليب تطبيق المعرفة المتمثلة بمبادرات العمل، الخبير الداخلي، التدريب، وبالتالي فإن نجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على إدارة المعرفة وتطبيقها بالحجم المطلوب (عبد الوهاب، 2015).

### 10.1.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يوجد الكثير من الإجراءات الضرورية من أجل تطبيق إدارة المعرفة مثل: تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة السائدة في المنظمة (الثقافة التنظيمية)، والإستراتيجية، وتشجيع التغيير، والإبتكار. وبين أبو عودة (2016) أهم العوامل اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة كما يلي:

1. **الثقافة التنظيمية:** ويقصد بها بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة، أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. ويشير (Bollinger, 2001) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صناع المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

2. **القيادة:** تعتبر الإدارة أساس النجاح، وعندما تتبنى الإدارة العليا عمليات تطبيق إدارة المعرفة، فإنها تكون القدوة لأتباعها ومستخدميها في التعلم والتنمية. وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب أسلوب قيادية مبدعة ومبتكرة يدير موارد المؤسسة بطريقة تؤدي إلى أفضل المخرجات، وذلك من خلال تكوين وتبني رؤية مشتركة تشبع حاجات الفرد والمؤسسة والمجتمع وبالتالي يسعى لتحقيقها جميع أفراد المؤسسة، والقيادة تعني الإتصال والتفاعل المستمر والقرب من أفراد المؤسسة والإتصاف بالمرونة والتفاعلية والموضوعية في الحكم وإتخاذ القرارات. وقد أكد (Zyngier, 2006) أن الإدارة العليا لها أهمية ودور هام في تعزيز ونشر الثقافة التي تتلائم مع المنظمة وتوفير البيئة الخصبة والموارد اللازمة لإكتساب وتشخيص ومشاركة وإدارة المعرفة في المنظمة.

3. **القوى البشرية:** نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بأعمال المنظمة والذي يعتبر من أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات من أجل البقاء والإستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المؤسسة عنصر نجاح أو فشل للمؤسسة، فالمؤسسات التي تهدف لتحقيق التميز والنجاح هي القادرة على خلق وتبني كادر بشري متميز وماهر ومتخصص من خلال التأهيل والتدريب والتطوير المستمر. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع (المطيران، 2007).

4. **التكنولوجيا المعلوماتية:** لا شك أن هذا هو عصر التكنولوجيا الحديثة ولا يمكن إنكار دورها في تطوير وزيادة الفاعلية في أداء المؤسسات وذلك من خلال العمل على توفير المعلومات في الوقت والزمان المناسب والدور المؤثر للمعلومات في ترشيد القرارات. وللتكنولوجيا دور كبير في توليد وإكتساب وتطوير معرفة جديدة في المؤسسات. حيث أن التكنولوجيا توفر أدوات عديدة تساهم في تطبيق إدارة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة (المطيران، 2007). وقد أكدت داسي (2006) أن التكنولوجيا تلعب دوراً جوهرياً وامتعاضاً في تطبيق إدارة المعرفة، وتقديم الدعم اللازم لها.

#### 11.1.2 مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات قد تبرز، وهنا سيتم التطرق لبعضها كما أوردتها

زكية (2016) في دراستها:

- قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.
- قد يجري تطبيق نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات.
- في الكثير من الأحيان يتم الإهتمام على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.
- الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

- تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

ويمكن إضافة بعض المشكلات كما بينها القهوي (2013):

- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة والمتمثل في إبتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

## 12.1.2 إيجاد حلول لبعض المشكلات إدارة المعرفة

إن ظهور المشكلات خلال القيام بعملية التنفيذ للمشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهةها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ وإتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات كما بينت حسينة (2015):

- الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال.
- تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

## 13.1.2 القرارات الإدارية:

### 1.13.1.2 إتخاذ القرارات الإدارية:

يعرف ياغي (2010) إتخاذ القرار على أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أما الخطيب ومعاينة (2009) فقد عرفا إتخاذ القرار على أنه "عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ويعرفه العوامل وحتاملة (2021) بأنه أحد البدائل المتاحة التي تتسجم مع أهداف المؤسسة وسياستها وقيمتها الاستراتيجية في المستقبل للتوصل إلى أفضل النتائج وتحقيق الهدف المنشود عن طريق تجويد إدارة المعرفة لدى متّخذي القرار في تلك المؤسسات. أما حلاق (2014) فعرفته على أنه عملية إختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل مختلفة من قبل المسؤولين عن اتخاذ القرار في المدرسة الثانوية عند مواجهة موقف معين

من خلال ما سبق من تعريفات تستنتج الباحثة ما يلي:

- إتخاذ القرار يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتالية تشكل أسلوب منطقي للوصول إلى حل أمثل.
- لكل موقف أو مشكلة حلول بديلة يمكن تحديدها وتحليلها ومقارنتها بقواعد ومقاييس محددة.
- إن طريقة إكتشاف البدائل وتحديد قواعد الإختيار، واختيار الحل الأمثل تعتمد على هدف أو مجموعة أهداف التي يمكن تحقيقها.

وترى الباحثة إن عملية إتخاذ القرار: هي العملية التي من خلالها يقوم متخذ القرار بحل مشكلة معينة من خلال إختيار الحل الأفضل من بين الحلول المتاحة .

### 2.13.1.2 أهمية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تكمن أهمية اتخاذ القرارات كما ورد في دراسة القهوي والوادي (2013):

- يعد القرار الإستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة.
- يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.
- تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيرا فعالا في عمل المنظمات الإقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة.
- القرارات الإستراتيجية تساهم في أهداف المنظمة المستقبلية، وقدرتها على الاستمرار.
- كما تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية.
- كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق بإندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (وتكمن أهميته هنا في أنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تساهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل).
- إن نجاح القرارات الاستراتيجية يساهم في زيادة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية، بالإضافة إلى دوره الجوهرية في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد العاملين فيها.

### 3.13.1.2 أنواع القرارات الإدارية

إن للقرارات الإدارية العديد من التصنيفات وذلك أمر عائد لإختلاف الغرض منها أو إختلاف الأشخاص المخولين بإتخاذها ومن الممكن إجمال هذه الأنواع كما بين الطيب (2012):

## 1- القرارات (المبرمجة والغير مبرمجة):

- القرارات المبرمجة: روتينية متكررة وتعتمد على الخبرات الشخصية للمديرين بالإضافة إلى استخدام التقدير الشخصي، أما عن المشكلات التي تتخذ في مواجهتها القرارات المبرمجة سهلة ولا تحتاج إلى تحليل طويل وتقضي سرعة.
- القرارات غير المبرمجة: وتتخذ لمعالجة المشكلات غير الروتينية وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة وغير متكررة ولها آثار مهمة على نشاط المنظمة في المدى الطويل ويصعب تغييرها إلا بعد مضي فترة طويلة وتتخذ القرارات غير المبرمجة (الإبتكارية) في ضل التأكد والمخاطرة وعدم التأكد.

## 2- القرارات التنظيمية والقرارات الفردية

- القرارات التنظيمية: وهي التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية وذلك مثل تبنيهم للإستراتيجيات ووضع الأهداف والموافقة على الخطط وغيرها
- القرارات الفردية: وتتعلق بالمدير كفرد وليس بإعتباره عضوا في المنظمة مثل قراره بالتقاعد مثلا.

## 3- القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

- القرارات الأساسية: تعتبر أكثر أهمية من تلك القرارات الروتينية حيث تشمل القرارات الأساسية التزامات طويلة الأجل وصرف مبالغ كبيرة مما يعني إن اي خطأ يحدث في مثل هذه القرارات يمكن إن يعرض المنظمة للخطر.
- القرارات الروتينية: وهي متكررة بطبيعتها وذات تأثير يسير وثانوي على المنظمة.

## 4.13.1.2 خطوات إتخاذ القرارات

تجري عملية اتخاذ القرارات بالإعتماد على المعرفة في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية المتعاقبة نفسها، ترتبط عملية اتخاذ القرارات بشكل تام مع حل المشكلات فعادة ما تتخذ القرارات لحل مشكلة معينة ظهرت أثناء العمل ، يرى نوري (2013) والشمري والدوري (2008) إن عملية اتخاذ القرار تعتبر مسألة ذات أبعاد عديدة ، حيث اتفقوا على تحديد مراحل لعملية اتخاذ القرارات وفقا للخطوات التالية :

**دراسة الوضع الحالي:** وهي الخطوة التي يتم فيها بحث تفصيلي عن كل الأشياء التي تؤثر وتتأثر والمتعلقة بموضوع اتخاذ القرار .

- **تحديد المشكلة من خلال دراسة الوضع :** حيث يتم تحديد المشكلة / المشكلات المتعلقة بأمر اتخاذ القرار، حيث يتطلب الموقف هنا دراسة وتحديد المشكلة وصياغتها بشكل سليم ودقيق ذلك لأنه إذا لم يتم تشخيص المشكلة بشكل سليم وتدقيق الخطوات تكون عديمة الفائدة.
- **دراسة المشكلة:** وهي الخطوة التي يتم فيها تحليل المشكلة أو المشكلات التي تم تحديدها في الخطوة السابقة وذلك بتحديد المشكلة المحورية وأسبابها وآثارها وتوضيح العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة.

- **وضع الحلول:** عند تحديد المشكلة المحورية، والتعرف على أسبابها وآثارها، يتم اقتراح الحلول المختلفة للمشكلة، ويتم ذلك في البداية بإفصاح المجال لمختلف الحلول الممكنة للمشكلة ومن ثم يتم دراسة كل واحد من هذه الحلول على حدة بتحديد جوانبه سواء كانت إيجابية أو سلبية على حد سواء .

- **اختيار الحل الأنسب :** بناء على المفاضلة بين مختلف الحلول المقترحة، يتم العمل على اختيار الحل الأنسب لظروف منظمة الأعمال والأمر بدراسة القرار والظروف المحيطة به.

- **تنفيذ القرار:** لا ينتهي الأمر عند تحديد الحل الأنسب فقط، بل يمتد ذلك إلى وضع حل موضع التنفيذ بواسطة الأفراد أو الجهات المختصة، ويتم ذلك بعد إخطار كل المعنيين بالحل الأنسب ووضع خطوات عملية في إطار زمني للتنفيذ.
- **تقييم القرار:** بعد أن يتم وضع الحل المقترح موضع التنفيذ، لابد من القيام بدراسة مدى كفاءة هذا الحل في معالجة المشكلة، ويسمى ذلك بتقييم القرار، وبناءاً على هذا التقييم يتم التأكيد على استمرارية التنفيذ في الحل المقترح أو تنفيذ خيار آخر بديل.

### 5.13.1.2 أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

يستخدم الإداري في سعيه لحل المشكلات في أي مستوى عدداً من الأساليب منها ما هو تقليدي يعتمد على حكمه الشخصي وخبرته، ومنها ما هو قائم على أسس علمية ورياضية كبحوث العمليات والبرمجة الخطية وشجرة القرارات، وتختلف استخدامات هذه الأساليب تبعاً للظروف الخاصة بالمشكلة وتقدير المدير والإمكانات المتوافرة لتطبيق أسلوب ما دون غيره، هذه الأساليب وضحاها حلاق (2014):

1- **الأساليب التقليدية (الكيفية):** ويقصد بها عدم استخدام متخذ القرار للأسلوب والمنهج العلمي عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، وإنما يعتمد بشكل كلي على معرفته وتقديره الشخصي وهناك عدداً من هذه الأساليب منها:

- **الحكم الشخصي:** حيث يقصد به اعتماد المدير على سرعة البديهة واستخدام الخلفيات والمعلومات السابقة عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، في مختلف مراحلها، حيث أنه يعتمد على حكمه الشخصي في إدراك أبعاد المشكلة التي يتعرض لها وفي تحليل وتقييم للبيانات والمعلومات المتوفرة، ويستخدم المدير حكمه الشخص في حالتين بينهما العزوي (2006):

1- إن الإدارة تحتاج إلى الحكم الشخصي لاتخاذ القرارات في حالة عدم توفر معلومات كافية في ظل عدم التأكد، والذي يساعد في وضع ورسم خطط المستقبل غير معروف.

2- إن الحكم الشخصي مفيد عندما تتجه القرارات إلى التكرار في حالة ثبات البيئة، حيث أن اتخاذ القرار في هذه الحالة هو بمثابة إعادة لقرار سابق.

- الخبرة والمعرفة: من خلال التجارب التي يمر بها المدير في حل المشكلات، تشكل أساساً لزيادة خبرته ومعارفه التي يستخدمها في اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها مستقبلاً، فالمدير يجب ألا يضيع وقته في مواجهة موقف معين إذا ظهر مرة أخرى، طالما بإمكانه مواجهته بنفس الأسلوب، ولا تقتصر استفادة المدير من الخبرة على خبرته ومعارفه الشخصية، بل تتعداها إلى استفادته وتعلمه من الخبرات التي يتمتع بها المديرون الذين سبقوه أو زملائه.

- الآراء والحقائق: فالمدير يمكنه من الإعتماد على الحقائق حتى تكون القرارات المتخذة ذات جذور قوية ، فالحقائق تعتبر قاعدة أساسية في اتخاذ القرار ولكن قد لا تتوفر هذه الحقائق وقت اتخاذ القرارات إزاء مشكلة أو موقف معين، وقد يتمتع المدير بديمقراطية في اتخاذ القرارات وذلك باعتماده على الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة، من قبل الإستشاريين والمتخصصين من أجل إختيار البديل الأفضل، فإتباع هذا الأسلوب يضمن التزام الأفراد بتنفيذ القرار بشكل جيد.

2. الأساليب الكمية (العلمية): يقوم هذا النوع من الأساليب على استخدام الأدوات الرياضية والعلمية لحل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وذلك عن طريق إستخدام النماذج الرياضية لوصف المشاكل وتبسيط الواقع، وفي التحليل الكمي هناك أنواع عديدة من النماذج فهناك النماذج الوصفية، التي تهدف إلى وصف العلاقات والحقائق.

## 6.13.1.2 العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار

يتأثر متخذ القرار عند قيامه باتخاذ القرار بعدد من العوامل منها ما يتعلق به أو بالأفراد الذين يساهم القرار أو ما يسمى بالعوامل الإنسانية أو ما يتعلق بالبيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن تبيان هذه العوامل كما يلي:

بين (walter, 2018) أن من أهم العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار هي:

- **العوامل الشخصية** : ومن بينها القيم ومعتقداته وتوجهاته، ودرجة انفتاحه على الآخرين.
- أما الرفايعة (2019) فاعتبر أن **العوامل الإنسانية**: وهي رشد متخذ القرار إلى القرار الرشيد، وقد تكون نابعة من شخصه، أو من شخص من يساعده في عمليات صناعة القرار من مساعدين أو مستشارين، أو ممن أشركهم في صناعة القرار من الأطراف ذات المصالح. ويتعامل متخذ القرار مع أنماط مختلفة من الناس، ولا دخل له في اختيارهم بل هم مفروضون عليه في غالبهم، فمدير المدرسة لا يمكن له اختيار المعلمين وأولياء الأمور، لذلك ليس أمامه إلا التعامل مع هذه الأنماط المختلفة، مع ضمان الوصول إلى القرار الرشيد.
- أضاف (Sezar, 2016) **العوامل التنظيمية** باعتبارها عامل مهم أيضا في عملية اتخاذ القرار : كالاتزام بالقوانين والسياسات العامة للدولة والوزارة التي تتبع لها المؤسسة، ومدى موافقة السلطات العليا على القرار إلى غير ذلك، ومراعاة الجهات الرقابية والتشريعية
- فيما يرى جلدة (2008) أن **العوامل البيئي**: والتي تتمثل في العوامل الخارجية التي تحيط بالمنظمة والتي تخضع لها مثل: الظروف (السياسية، الاقتصادية) الموجودة في المجتمع ، درجة المنافسة بين المنظمات ، التطورات التكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية والتي تستلزم من متخذ القرار مواكبتها والتكيف معها حتى لا تتعرض المنظمة للتقادم.

## 7.13.1.2 معوقات اتخاذ القرار

أشارت رمال (2016) إلى وجود مجموعة من الأمور التي تعيق إتخاذ القرار منها ما هو مرتبط

باتخاذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة ومن أهمها ما يلي:

- ضغوطات خارجية على متخذ القرار: تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفصيل حلول وتحقيق الأهداف مطلوبة ومرغوبة دون الاهتمام باعتبارات وجوانب أخرى اللازمة لمراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار.
- التردد والخوف من إصدار القرارات: ويعود السبب في ذلك إما لعدم المقدرة على تحديد الأهداف، أو عدم إمكانية تحديد النتائج المتوقعة من البدائل أو تعدد الأساليب الرقابية على تصرفات متخذ القرار الذي يولد الخوف.
- عدم القدرة لمتخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة: مما يجعله يختار حل أقل قيمة من الحلول الأخرى.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: ويرجع سبب ذلك إما لعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة أو التردد في تقديم المعلومات أو الإنكار من وجودها بحجة السرية أو الخوف من النتائج السلبية.
- انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين: بسبب انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.
- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها: فالمؤسسة لا تعطي أهمية لاتخاذ القرار. وجود البيروقراطية في التعامل: وهي هيمنة السلطة في أيدي معينة.

## 8.13.1.2 إدارة المعرفة واتخاذ القرار

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من التحديات في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس، ولعل تنامي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة أن تؤدي دوراً محورياً في ترسيخ أو تلك التحديات في مجال قراراتها، حيث إصدار القرارات العلمية والصحيحة يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب مهمات المدير في منظمة الأعمال. نستطيع أن نقول إن المدير هو من يتخذ القرار في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها. يتطلب من المدير أن يتمتع بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول إلى الرسالة التي تسعى منظمة الأعمال إلى ترجمتها وتوجيهها صوب أرض الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة ضمن رؤية شاملة للمستقبل، فلا يزال رأس المال الفكر البشري في المقام الأول. إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني Lucier, (Torsilier & 1997) فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات، لم تتل حظاً وافراً من الإهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز واتخاذ القرار الإداري فلا بد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية، لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى مدير يتحلى بالمعرفة حتى يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

يعد القرار جوهر العملية الإدارية والوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف منظمة الأعمال (الشماع، 2010)، فالقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار أنسب بديل بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لإختيار البديل الأفضل (السالم، 2015). أما القرارات الإستراتيجية فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه منظمة الأعمال مستقبلا ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج

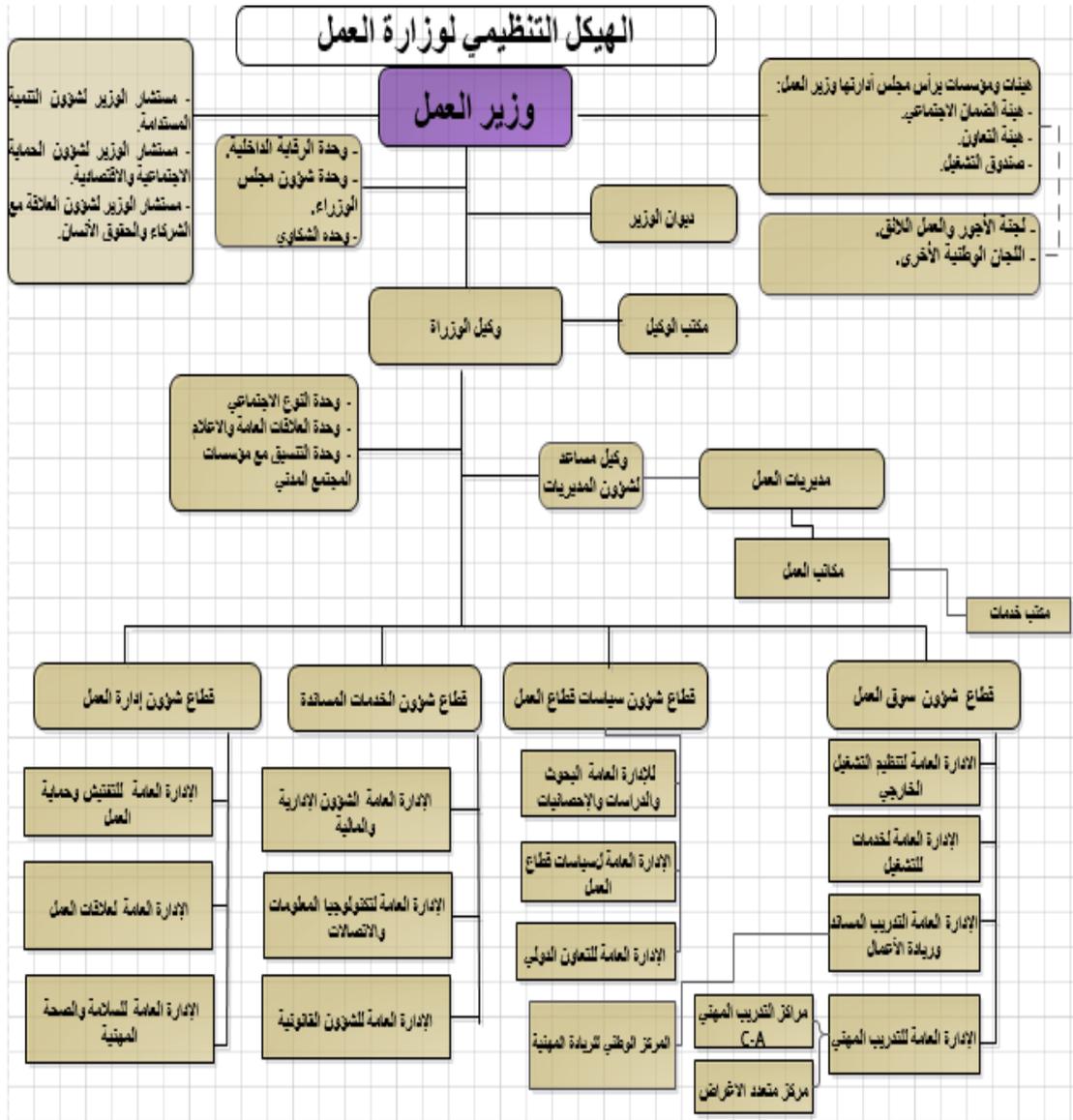
المنظمات، أو بحجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها (علي، 2013). وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً ، فلا بد للإدارة العليا التسلح بالمعلومات والمعرفة لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل تخزين المعلومات للمدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداع والقدرة على حل المشكلات فضلاً عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دوراً بارزاً في عملية اتخاذ القرارات (إبراهيم، 2010).

هدفت دراسة القرني والزامل (2021) التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية في الرياض " السعودية" ، حيث توصلت الدراسة إلى أن كثرة الإجراءات الإدارية الورقية الروتينية وجمودها هي من أبرز التحديات لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي. أما دراسة غولة (2017) فهذهت التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار على عينة من مديري جمعية الهلال الأحمر في فلسطين ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وهو ما يتشابه مع ما توصلت إليه دراسة الربيع أيضاً ( 2020 ) حيث بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وبين الأداء المدرسي. إستخدمت عبيد (2015) الاستبانة كأداة للدراسة، على عينة من بعض البنوك العاملة في قطاع غزة (8 بنوك)، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إدارة المعرفة جاءت مرتفعة .

## وزارة العمل الفلسطينية (موقع وزارة العمل، استراتيجية قطاع العمل للأعوام (2022-2023)

إن المفهوم الشامل لقطاع العمل يستند إلى كافة الاتفاقيات والتوصيات والمعايير (الدولية والعربية) ذات التركيبة الثلاثية ، حيث يعكس الشركاء الاجتماعيين في هذا القطاع عناصره ومكوناته في إطار منظومة كاملة تهتم بقضايا التشغيل والعمل اللائق، ومرونة سوق العمل وتنظيمه واستقراره واحتياجاته من القوى العاملة المؤهلة والمدربة، وعلاقات أطرافه، وبما يخدم التنمية (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، ويحفظ الكرامة الإنسانية. كمؤسسة حكومية، فإن وزارة العمل الفلسطينية تضطلع بدورها في سياق العمل الحكومي الموجه من قبل الحكومة ، والتي تستند بدورها الى الخطة الوطنية التي تصدر عنها في تنظيم أعمالها واختصاصاتها إلى ما يلي:

- تشريعات تشمل اختصاصات مباشرة لوزارة العمل وتشمل قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000 والأنظمة والقرارات والتعليمات الصادرة بموجبه. و قوانين (التنظيم النقابي، التنظيم المهني، مشرفي السلامة)، حال انجازها.
- تشريعات تشمل اختصاصات تابعة وتشمل المرسوم الرئاسي رقم (9) لسنة 2003 بإنشاء صندوق التشغيل والحماية الاجتماعية وقرار بقانون رقم (19) لسنة 2016 بشأن الضمان الاجتماعي قانون هيئة العمل التعاوني.
- تشريعات تشمل اختصاصات غير مباشرة للوزارة بوصفها وزارة اختصاص، وتشمل عدد من القوانين كقانون الجمعيات الخيرية رقم (1) لسنة 2000، وقانون حقوق المعوقين رقم (4) لسنة 1999 ولائحته التنفيذية، وقوانين الشركات السارية وغيرها من القوانين ذات العلاقة.
- الاتفاقيات والمعاهدات العربية والدولية الخاصة بقطاع العمل والموقعة من قبل الحكومة الفلسطينية ومنظمة التحرير .



المرجع: هيكلية وزارة العمل الفلسطينية ( النظام والهيكل التنظيمي لوزارة العمل للعام 2022 )  
<http://www.mol.pna.ps/strategies>

يعتبر الهيكل التنظيمي في وزارة العمل، أحد المكونات الهامة التي تساعد في عملية ادارة المعرفة، حيث يبين هذا الهيكل شكل انسياب المعلومات العمودية والافقية، بدءا من مكتب الوزير مروراً بالوكيل فالوكلاء المساعدون فالمدراء العامون فمدراء الدوائر فالأقسام فالشعب فالموظفين وبالعكس على صعيد التدفق العمودي بشكله الصاعد والنازل، وما بين الادارات والدوائر والاقسام والشعب المختلفة على الصعيد الأفقي. وهو ما منصوص عليه في المواد الخاصة والصادرة ، فالمادة

(16) المتعلقة بمدراء الدوائر وكل منهم مسؤول مباشرة تجاه المدير العام المختص، واختصت المادة

(17) برؤساء الأقسام وكل منهم مسؤول مباشرة تجاه مدير الدائرة المختص، فحددت المادة (18)

رؤساء الشعب وكل منهم مسؤول مباشرة تجاه رئيس القسم المختص، ومثال ذلك انه في حال اصدار

تعميم عن وزير العمل، فإنه يمر عموديا الى الوكيل فالوكيل المساعد المختص فالإدارة العامة للشؤون

الادارية التي تقوم بدورها بنشره افقيا الى بقية الادارات، وتقوم الادارات بدورها بنشره عموديا الى

المختصين بالتعميم في الدوائر الذين يتولون تعميمه على كافة موظفي الدوائر التابعة لهم بشكل افقي،

في عملية مختلطة ما بين العمودي والافقي في انسياب المعلومات.

اما على جانب إتخاذ القرارات في الوزارة، فإن قانون العمل الفلسطيني هو المرجع الاول الذي

تستند اليه الوزارة وخاصة الادارات العامة الرئيسية فيها (التفتيش، التشغيل، علاقات العمل، التدريب

المهني) والذي يعتبر مرجعا لأعمالها، في حين تستند الادارات والوحدات المساندة مثل الادارة العامة

للشؤون الادارية والمالية ووحدة مجلس الوزراء الى مجموعة من القوانين والانظمة العامة التي تحكم

العمل الحكومي، مثل قانون الخدمة المدنية والقانون المالي للسلطة الفلسطينية، ونظام وحدات مجلس

الوزراء. بالتالي فإن هناك ضوابط تجعل من وزارة العمل كمؤسسة حكومية قادرة على استثمار المعرفة

من خلال الهياكل والموارد والبرامج والتقنيات المتاحة في سبيل تعزيز قدراتها على اتخاذ قرارات تنسجم

مع طبيعة وظيفتها في الحكومة الفلسطينية.

وفيما يخص الإدارات العامة العاملة في وزارة العمل، فإنها ترتبط مباشرة بوكيل الوزارة وتعمل

تحت إشرافه، وهنا توضح الباحثة عمل الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية والعناصر البشرية.

تتولى الإدارة العامة للشؤون (الادارية والمالية والبشرية) المهام والاختصاصات التالية:

- حفظ الملفات والوثائق الادارية الخاصة بالوزارة.

- نشر وتعميم القرارات الإدارية الصادرة لإجراءات العمل في الوزارة.

- الإشراف على الخدمات الإدارية والخدمات العامة والصيانة.
- توفير وسائل النقل اللازمة للعمل والإشراف على حركة السيارات والسائقين.
- إعداد كشوفات الوظائف الخاصة بالوزارة وتحديد الشواغر بالتعاون مع كافة الجهات المعنية.
- الاحتفاظ بملفات لجميع موظفي الوزارة.
- متابعة قرارات التعيين للموظفين الجدد والقرارات الخاصة بإنهاء الخدمة للموظفين.
- تحديد احتياجات الوزارة من الأثاث والمعدات واللوازم.
- استقبال طلبات التوظيف ومتابعة إجراءاتها داخل وخارج الوزارة.
- متابعة الدوام اليومي والعلاوات والترقيات ومهمات العمل وساعات العمل الإضافي والإجازات والدورات وتعديل الرواتب والإعارة بما يتماشى مع القوانين والأنظمة المرعية.
- المشاركة في انتقاء الموظفين وتقييم المؤهلات والخبرات لاختيار الموظفين المؤهلين والقادرين على تلبية حاجات العمل.
- تحديث البيانات عن عدد الموظفين في جميع الفروع وأسمائهم ودرجاتهم ووظيفة كل موظف ومؤهلاته وتاريخ تعيينه في الوظيفة وراتبه وأي معلومات مناسبة أخرى.
- المشاركة في وضع سياسات وبرامج التدريب الإداري والفني.
- القيام بالجرد السنوي لموجودات الوزارة.
- الاشتراك في لجان التحقيق في المخالفات الإدارية.
- العمل المشترك والتنسيق مع الإدارات بما يخص النشاطات والفعاليات والبرامج والمشاريع ذات العلاقة.
- تقييم الموظفين العاملين في الإدارة.
- إعداد الموازنة العامة للوزارة ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها.

- تنفيذ القوانين والأنظمة المالية الصادرة عن وزارة المالية.
- متابعة وتدقيق حسابات مديريات/مكاتب المحافظات ومراكز التدريب المهني.
- التأكد من عمليات الصرف في الوزارة ومطابقتها للقوانين والأنظمة واللوائح المتبعة، وتنظيم سندات الصرف وفق الأصول.
- إعداد الحسابات الختامية وميزان المراجعة وإغلاق الحسابات الشهرية.
- حفظ الوثائق والمستندات والسجلات المالية في أماكن آمنة مع عمل إرشيف خاص بحسابات الوزارة وحسبما نصت عليه التشريعات.
- العمل على استيفاء الإيرادات وفق الأصول المتبعة.
- تسجيل كافة المعاملات المالية في السجلات الخاصة بها والقيام بإعداد التقارير المالية بشكل دوري.
- إجراء المطابقات البنكية اللازمة لجميع حسابات البنوك الخاصة بالوزارة ومتابعة المبالغ المعلقة ومعالجتها.
- اعداد ووضع مشاريع الأنظمة المالية بالوزارة.
- متابعة الأوامر المالية التي تتعلق بالنفقات الجارية والنفقات الرأسمالية ومتابعة صدور الحوالات المالية الخاصة والعمل على توفر السيولة النقدية لتغطية النفقات في الوزارة.
- العمل على إجراء مناقلات للمخصصات بين بنود الموازنة وفقا لاحكام التشريعات المعمول بها.
- العمل على ختم فواتير المقاصة من دائرة المقاصة المركزية.
- متابعة إغلاق حسابات السلف والمواقف المالية مع وزارة المالية.
- المشاركة في وضع الخطط والسياسات واحتياجات الوزارة.

## 9.13.1.2 الرؤية والرسالة والأهداف لوزارة العمل

رؤية الوزارة: قطاع عمل مستقر ومحفز يساهم بفعالية في التنمية المستدامة، ومنظم وفق بيئة تشريعية محدثة ومتوافقة مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية.

رسالة الوزارة: المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تقديم خدمات مميزة للقوى العاملة من كلا الجنسين بمهنية وشفافية عالية، تصل الى تهيئها وتشغيلها ضمن ظروف وشروط عمل لائقة، وتوفر الحماية الاجتماعية لها، كما تعمل على تنظيم سوق العمل الفلسطيني وفقاً لتشريعات العمل السارية، وتوافقاً مع المعايير والممارسات الدولية.

## 10.13.1.2 أهداف الوزارة

الهدف الاستراتيجي الأول: خفض معدلات البطالة.

الهدف الاستراتيجي الثاني: توفير أيادي عاملة مهنية مدربة تتناسب مع إحتياجات سوق العمل.

الهدف الاستراتيجي الثالث: تعظيم دور القطاع التعاوني في التشغيل والتنمية المستدامة.

الهدف الاستراتيجي الرابع: تعزيز مبادئ العمل اللائق في فلسطين.

الهدف الاستراتيجي الخامس: بناء قدرات وحوكمة مؤسسات الشراكة الثلاثية، وتعزيز دورها على المستويين المحلي والدولي.

## 11.13.1.2 إختصاصات ومهام الوزارة:

1. إعداد ورسم سياسات قطاع العمل بالتعاون مع الشركاء الإجتاعيين، بالإضافة إلى دمج المعايير

العربية والدولية الخاصة بقطاع العمل والقوانين المنظمة لقطاع العمل ومراقبة تطبيقها.

2. التدريب والتوجيه المهني وتشمل وضع ومتابعة وتطبيق سياسات التوجيه المهني، إنشاء مراكز للتدريب

المهني تابعة للوزارة، ترخيص مراكز التدريب المهني الخاصة والإشراف عليها.

3. خدمات التشغيل، وتشمل اقتراح السياسات العامة في مجال التشغيل والتدريب المهني، وإنشاء مكاتب للتشغيل مجانية الخدمات إعداد إحصائيات دورية خاصة بالبطالة والتشغيل كما ونوعا، تسجيل الباحثين عن العمل وتنظيم البيانات والإجراءات المتعلقة بطلب العمل، وتسجيل الباحثين عن تشغيل العمال الفلسطينيين في الخارج، وترخيص مكاتب التشغيل الخاصة.

4. التفتيش على شروط وظروف العمل في بيئة العمل، وتشمل متابعة تطبيق تشريعات العمل واتفاقات العمل الجماعية الخاصة بشروط وظروف العمل ومراقبة تطبيق الحد الأدنى للأجور، وحماية الأحداث والنساء، واتخاذ الإجراءات القانونية في إصابات العمل وأمراض المهنة، واتخاذ الإجراءات بحق المخالفين من أصحاب العمل.

5. إدارة علاقات العمل الجماعية وتسوية النزاعات العمالية الجماعية، وتشمل علاقات العمل الجماعية إدارة المفاوضات الجماعية، وحفظ ورعاية اتفاق العمل الجماعي، وتسوية النزاعات العمالية الجماعية.

6. الإشراف على عمل النقابات العمالية ومنظمات أصحاب العمل.

7. المساهمة في توفير منظومة حديثة للحماية والضمان الاجتماعي

8. المساهمة في زيادة مساحة التشغيل الذاتي والريادي وإدارة البرامج الهادفة الى تخفيض البطالة من خلال

تعزيز دور المظلة الوطنية للتشغيل (صندوق التشغيل)

9. المساهمة في تعزيز دور الحركة التعاونية في التنمية من خلال هيئة العمل التعاوني.

10. المهام المساندة وتشمل:

- الخدمات الإدارية والمالية.

- الخدمات القانونية.

- خدمات الإعلام والعلاقات العامة.

- خدمات الشكاوى.

- خدمات الحاسوب وأنظمة المعلومات.
- شؤون مجلس الوزراء.
- الرقابة الداخلية.
- البحوث والدراسات والإحصاءات الخاصة بقطاع العمل.
- التعاون الدولي.
- التنسيق مع المجتمع المدني.
- دعم مؤسسات ولجان الشراكة الثلاثية.
- 11. وظائف تقاطعية وتشمل:
  - تعزيز النوع الاجتماعي.
  - حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة.
- 12. اختصاصات تطويرية (مستقبلية) ناتجة عن تطوير الإطار القانوني للوزارة

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات العربية

دراسة القرني والزامل (2021) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي، وإيجاد مقترحات لتحسين تطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات القيادة المدرسية والصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بالمدارس الحكومية للبنات في الرياض البالغ عددهن ١٠ مشرفات، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بالمدارس الابتدائية الحكومية في الرياض. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض كان بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أن أبرز التحديات التي تواجه قائدات المدارس لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي هي: كثرة الإجراءات الإدارية الورقية الروتينية وجمودها، وأوصت الدراسة ضرورة تغيير ثقافة التعامل مع الأعمال الورقية، وتقليص الإجراءات الإدارية، والاستغناء عن التفاصيل غير الضرورية، والتقليل من المركزية بمعنى توزيع سلطة اتخاذ القرارات. في ضوء واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بتصنيف وحفظ المعرفة بصورة تسهل الوصول إليها، كذلك الاتصالات والقنوات غير الرسمية لما لها من أهمية في نقل المعلومات وتبادل الخبرات.

دراسة الربيع (2020) بعنوان: إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء

المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة الدراسة الرئيسية، حيث تكونت عينة الدراسة من (370) معلما ومعلمة من العاملين في المدارس في محافظة إربد بالأردن . توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاء كالاتي: جاء كل من تخطيط المعرفة وتنظيم المعرفة في المرتبة الأولى، وتوجيه المعرفة في المرتبة الثانية، بينما جاء تطبيق المعرفة واعتمادها في المرتبة الأخيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير: الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الخدمة، المؤهل العلمي. وأن مستوى الأداء المدرسي جاء كبيرا، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأداء المدرسي تعزى لمتغيرات: الجنس، والخدمة، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل. وبينت الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة وبين الأداء المدرسي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. أوصت الدراسة العمل على تشكيل فرق مختصة بإدارة المعرفة، من المعلمين المتميزين في المدارس الحكومية.

دراسة الحميدي (2019) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية

دراسة تطبيقية على جامعة الطائف

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف والبالغ

عددهم (1494) عضوا، اما عينة الدراسة فبلغت (319) عضوا. توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف، أوصت الدراسة ضرورة إيجاد ثقافة محفزة ومشجعة على توليد المعرفة ومشاركتها داخل جامعة الطائف، وتوفير الموارد المالية الكافية لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين الإنتاج المعرفة وتوفير البيئة المناسبة لهم، وربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

**دراسة البلوي (2019) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك بالمملكة العربية السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 479. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وفي كل العمليات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها وجميع العمليات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ومتغير نوع مبنى المدرسة لصالح (حكومي)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في خزن المعرفة وتطبيقها وجميع العمليات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في التعليم. أوصت الدراسة ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة في المدارس من خلال وضع استراتيجيات وخطط واضحة وواقعية لتطبيقها في المدارس وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية الملائمة للبيئة المدرسية السعودية، ووضع نماذج لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، ورصد ميزانية خاصة لإدارة المعرفة.

دراسة الروسان (2019) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة

التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات بالجبيل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وبلغ عددهم (109) عضوا وإداريا . توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية للبنات بالجبيل كان كبيرا. كما وأشارت النتائج أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي والوظيفة في جميع مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في جميع المجالات. أوصت الدراسة العمل على تشجيع المعرفة ومشاركتها مع التوفير الدعم اللازم لذلك.

دراسة حسين (2017) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية داخل المنظمات

العامة " دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لإنتاج وتوزيع الكهرباء والطاقة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين محددات الثقافة التنظيمية في الشركة القابضة لإنتاج وتوزيع الكهرباء والطاقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة من المديرين - في مختلف المستويات الإدارية - البالغ عددها (150)، وقد تم استرداد (142) استمارة كانت جميعها صالحة التحليل. توصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاهات متوسطة الأفراد عينة الدراسة نحو عمليات إدارة المعرفة (عملية تنظم اكتساب المعرفة، عمليات نظم إدارة المعرفة، عمليات نظم تطبيق المعرفة، عملية توزيع المعرفة، عملية تنظيم المعرفة وتقييدها)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة نحو محددات الثقافة التنظيمية. أوصت الدراسة ضرورة اهتمام الشركة القابضة

للإنتاج وتوزيع الكهرباء والطاقة بعمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال تأسيس إدارة مستقلة في الشركة تحت اسم (إدارة المحرقة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد سياساتها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والانتفاع والتقييم والعمل على الاهتمام بنظم اكتساب المعرفة المطبقة وذلك للعمل على تجميع المعارف الجديدة وإكساب العاملين تلك المعارف ، وإعلام العاملين بالمستجدات الجديدة في مجال المعرفة ووضع الميزانية المناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة داخل المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة غولة (2017) بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في

### جمعية الهلال الأحمر في فلسطين

هدفت الدراسة التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر في فلسطين . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، بالاعتماد على الاستبانة كأداة الدراسة الرئيسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في جمعية الهلال الأحمر في فلسطين بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف والبالغ عددهم (233)، واشتملت عينة الدراسة على (168) مدير . توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين. وأن مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين جاء بدرجة جيدة، وأن مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جاء بدرجة جيدة. وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لم تظهر نتائج هذه الدراسة فروقا دالة إحصائية وفقا لبقية المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة. أوصت الدراسة ضرورة إنشاء "نظام إداري علمي منهجي لإدارة المعرفة ومثله لعملية اتخاذ القرار في جمعية الهلال الأحمر في فلسطين وتوفير كامل الدعم لهما من الإدارة

العليا، ليكونا مدخلاً لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي ونموذجاً يحتذى من قبل باقي مؤسسات الوطن، وضرورة عقد محاضرات وورش عمل ودورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار لتعريف العاملين بهذه الأنظمة وأهميتها ودمجهم بها، والعمل على جسر ورم الفجوة المعرفية التي يعاني منها الكثير من الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمتمثلة في الفرق الواقع بين ما نعرف وما نطبق مما نعرف.

**دراسة (الساعدي وزياره، 2017) بعنوان: جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية "دراسة ميدانية في عينة المصارف العراقية".**

هدفت الدراسة الى التعرف الى جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية وتشخيص مدى معياريتها وملاءمتها لمتخذي القرار وانعكاسها على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المصارف، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج البحث القائم والتحليل البعدي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في عينة من المصارف العراقية قوامها (40) فرد من الافراد العاملين في المؤسسة، توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة كانت القرارات الاستراتيجية تعتمد على دقة المعلومات وكفاءتها وتنبؤيتها، ابرز التوصيات كانت ان تعتمد معيارية مناسبة للتوجيهات الاستراتيجية المصرفية في الحصول على معلومات تناسب مع واقع التحديات التي تواجه الصناعة المصرفية وحاجتها الى البعد التنبؤ والدقة والمنفعة

**دراسة عبيد (2015) بعنوان: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار" دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة"**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية، الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، مكان

العمل، عمر المنظمة) على متوسطات تقديرات المدراء للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة الذي يضم البنوك التجارية في قطاع غزة (8 بنوك) ، وتكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة . توصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات. كما توصلت الدراسة إلى أن إدراك الباحثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية في البنوك التجارية في القطاع وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية اتخاذ القرارات. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة. أوصت الدراسة ضرورة العمل على تعزيز ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها. وذلك بتدعيم القدرات المعرفية الفعالة للمنظمة، والتزام المديرين والعاملين بتوظيف إدارة المعرفة وفاعلية المنظمة في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها وتقييمها بغية خلق منظمات معرفية فعالة.

#### **(دراسة بعنوان): العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والاداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية.**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الاداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث، واعتمدت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل (جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية ) والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 87% وكانت أهم النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي. أما أهم ما أوصت

به الدراسة ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنيًا.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (اسلام، 2018) بعنوان: "أثر نظم المعلومات الادارية على اتخاذ القرارات في المنظمة "

### **Impacts of Management Information System on Decision Making of The Organization**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم آثار نظم المعلومات الادارية على اتخاذ القرار في المنظمة. استرشدت الدراسة بالاهداف لمعرفة تأثيرات نظم المعلومات الادارية ومعرفة العلاقة بين نظم المعلومات الادارية وصنع القرار في المنظمة. نظم المعلومات هو مزيج من الموارد المختلفة مثل الاجهزة والبرامج وقواعد البيانات والشبكة والاشخاص لجمع البيانات وحفظها ومعالجتها لتوفير المعلومات للمؤسسة. يمارس نظم المعلومات الادارية في الغالب نظم معلومات في منظمة الاعمال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من مصادر ثانوية. وبعد مراجعة الادبيات المختلفة، وكشفت نتائج الدراسة أن نظم المعلومات الادارية يوفر معلومات منظمة وفي الوقت الحقيقي للإدارة. باستخدام النتائج المذكورة أعلاه، فإنه يعني أن هناك علاقة قوية بين نظم المعلومات الادارية واتخاذ القرار في المنظمة. وفقاً للدراسة، يلعب نظم المعلومات الإدارية دوراً حيوياً في اتخاذ القرار في المنظمة من خلال توفير المعلومات اللازمة وتحليل وفهم الموقف وتحديد المشكلات ودعم فريق الإدارة.

دراسة (Boswell, Lai and Lin, 2015) بعنوان : دور إدارة المعرفة في التأثير على الأداء

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة وامكانية الابتكار التكنولوجي وكيفية تأثيره على الأداء في تطوير المنتجات الجديدة في صناعة أدوات الآلات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة، شملت الدراسة عينة من (240) شركة، توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي . ويتضح ذلك من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل

انشاء وحياسة ونشر ودمج المعرفة وارتباطيا بالابتكار التكنولوجي. كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى. أوصت الدراسة ضرورة دعم غدارة المعرفة من خلال عقد الورش والدورات التدريبية للعاملين حول أهمية المعرفة .

دراسة (Kassim, 2015) بعنوان: دور ممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها ( 28 ) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ ( 500 ). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي. أوصت الدراسة المدراء محاولة تحفيز العاملين من خلال مشاركتهم بالمستجدات الجديدة للمعرفة لدعم مشاريع إدارة المعرفة داخل المستويات الإدارية المختلفة. دراسة (لي وآخرون، 2015) بعنوان: "ربط تحليلات الاعمال بفاعلية اتخاذ القرار: تحليل نموذج المسار.

## " Linking Business Analytics to Decision Making Effectiveness: A Path

### Model Analysis

بينما يتم استخدام تحليلات الاعمال بشكل متزايد لاكتساب رؤى قائمة على البيانات لدعم اتخاذ القرار، لا يوجد سوى القليل من الابحاث المتعلقة بالالية التي يمكن من خلالها استخدام تحليلات الاعمال لتحسين فعالية اتخاذ القرار(DME) على المستوى التنظيمي. بالاعتماد على عرض معالجة المعلومات ونظرية الطوارئ، تطور هذه الورقة نموذج بحث يربط تحليلات الاعمال بـ DME التنظيمي. حيث تم اختبار نموذج البحث باستخدام نموذجة على المعادلات الهيكلية بناء على (740) استبانة ثم جمعها من شركات المملكة المتحدة. توضح النتائج الرئيسية أن تحليلات الاعمال، من خلال وساطة بيئية تعتمد على البيانات، تؤثر بشكل إيجابي على قدرة معالجة المعلومات، والتي بدورها لها تأثير إيجابي على بورصة دبي للطاقة. توضح النتائج أي تحليلات الاعمال إلى بورصة دبي للطاقة ليس لها فروق إحصائية بين الشركات الكبيرة والمتوسطة، ولكن هناك بعض الاختلافات بين

الصناعات التحويلية وصناعات الخدمات المهنية. تساهم النتائج التي توصلنا إليها في أدبيات تحليلات الأعمال من خلال توفير رؤى مفيدة لتطبيقات تحليلات الأعمال وتسهيل اتخاذ القرار المستند إلى البيانات. كما أنها تساهم في معرفة وفهم المديرين من خلال إظهار كيفية تنفيذ تحليلات الأعمال لتحسين بورصة دبي للطاقة.

دراسة (Bogner & Bansal, 2014) بعنوان: العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد

### ووجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة إلى الموارد ووجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة، اعتمدت الدراسة على عدد من المؤسسات، بلغ عددها (42 مؤسسة)، اعتمدت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار من خلال تحليل البيانات الموجودة في سجلات تلك المؤسسات. توصلت الدراسة إلى أن معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والتمينة، وبناء المعرفة الخاصة بها.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تطرقت الدراسات السابقة إلى موضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرارات، في عدة جوانب وطبقت على قطاعات مختلفة، فقد تناولت العديد من الدراسات العربية دور ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات، وبعضها الآخر ربط إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية، طبقت هذه الدراسات على عينات مختلفة في المؤسسات الحكومية والمدارس وبعض مديري الأعمال. يتضح أن موضوع إدارة المعرفة، وعملية اتخاذ القرارات قد كان محور أساسي في العديد من الدراسات. وبشكل عام فقد انتقلت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في البعض من الأهداف واختلفت معها في بعضها الآخر، فقد انتقلت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (القرني والزامل، 2021؛ غولة، 2017) من حيث

إستخدام المقاييس التي تساعد على تحديد العلاقة ما بين عملية إتخاذ القرارات وأبعاد إدارة المعرفة، كما تتفق هذه الدراسة مع (عبيد، 2015؛ الربيع، 2020 ؛ Boswell, Lai and Lin, 2015 ) في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي التحليلي. وتختلف هذه الدراسة عن - دراسة (القرني والزامل، 2021، ; الربيع، 2020، ; البلوي ، 2019) التي طبقت على المدارس، (الحميدي، 2019؛ الروسان، 2019؛ NG ، 2010) التي أجريت على الجامعات الخاصة، ( حسين، 2017 ؛ Boswell, Lai and Lin, 2015) والتي إهتمت بدراسة المؤسسات الخاصة - في أن مجتمع بحثها فئة مختلفة، وهي فئة العاملين في الوزارات الفلسطينية.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناول دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الأدرية، من خلال تطبيق ذلك في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، هو موضوع لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1.3 التمهيد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية، سوف يتضمن هذا الجزء من الدراسة توضيحاً للمنهج المستخدم والمجتمع وكذلك العينة، أيضاً سيتحدث عن الأداة وصدقها وثباتها، كما وسيشمل خطوات البحث والإجراءات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة.

#### 2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة الدراسة الكمية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية، ولملائمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بكيفية حدوث الظاهرة، ويمكن إتخاذ هذا المنهج لكل من البحوث الاجتماعية التي تهتم بالحاضر والماضي.

#### 3.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد إستبانة لقياس دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية، بالإستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة (صارم، 2019) (الطيح والعايد، 2017) و عبيد (2015) ومساعدة الدكتورة المشرفة على البحث، وقد تكونت الإستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

-القسم الأول: ويحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الشخصية وهي:

(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-القسم الثاني: ويقاس واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية، ويتكون من (27) موزعة على

أربعة أبعاد:

-البعد الأول: توليد المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

-البعد الثاني: تخزين المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

-البعد الثالث: مشاركة المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

-البعد الرابع: تطبيق المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

-القسم الثالث: ويقاس واقع اتخاذ القرارات في وزارة العمل الفلسطينية، ويتكون من (16) فقرة.

-القسم الرابع: ويقاس معوقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية، ويتكون من (13)

فقرة.

وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين ملحق(4)، وقد تناولت

الإستبانة أسئلة الدراسة وإجاباتها وتم تحديدها حسب سلم ليكرت الخماسي (1-بدرجة لا أوافق بشدة،

2-بدرجة لا أوافق، 3-بدرجة محايد، 4-بدرجة أوافق، 5-بدرجة أوافق بشدة).

وتم تصميم أداة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة والتي تؤكد صدق الأداة المستخدمة كما هو

موضح بالجدول التالي:

جدول(3-1): توزيع أسئلة الدراسة حسب فقرات الاستبانة.

فقرات الإستبانة	سؤال الدراسة
27-1	ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
6-1	ما هو واقع بعد ( توليد المعرفة وإكتسابها ) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
13-7	ما هو واقع بعد ( تخزين المعرفة ) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
20-14	ما هو واقع بعد ( مشاركة المعرفة ) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
27-21	ما هو واقع بعد ( تطبيق المعرفة ) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
43-28	ما هو واقع عملية إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ؟
56-44	ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية؟

### 4.3 صدق الأداة:

#### الصدق الظاهري:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين والمختصين من حملة شهادة الدكتوراه في ميدان علم الإدارة وعلم الاجتماع والإحصاء ومناهج البحث العلمي، وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية والعربية ملحق(1)، وقد تم تعديل فقرات الإستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الإستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وإنتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل

صياغة بعض الفقرات أُغويًا، وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الإستبانة (56) فقرة .

صدق المحتوى:

جدول (3-2): مصفوفة معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة مع مجالاتها.

رقم الفقرة	المجال الذي تنتمي اليه	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	المجال الذي تنتمي اليه	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	توليد المعرفة	**0.748	00.00	14	مشاركة المعرفة	**0.848	00.00
2		**0.808	00.00	15		**0.838	00.00
3		**0.812	00.00	16		**0.848	00.00
4		**0.825	00.00	17		**0.808	00.00
5		**0.851	00.00	18		**0.890	00.00
6		**0.838	00.00	19		**0.837	00.00
7	تخزين المعرفة	**0.741	00.00	20	تطبيق المعرفة	**0.868	00.00
8		**0.570	00.00	21		**0.844	00.00
9		**0.807	00.00	22		**0.828	00.00
10		**0.816	00.00	23		**0.837	00.00
11		**0.797	00.00	24		**0.841	00.00
12		**0.804	00.00	25		**0.775	00.00
13		**0.797	00.00	26		**0.756	00.00
			27	**0.794	00.00		
1	اتخاذ القرارات	**0.776	00.00	1	معوقات تطبيق المعرفة	**0.590	00.00
2		**0.813	00.00	2		**0.711	00.00
3		**0.742	00.00	3		**0.812	00.00
4		**0.567	00.00	4		**0.752	00.00
5		**0.804	00.00	5		**0.802	00.00
6		**0.719	00.00	6		**0.776	00.00
7		**0.780	00.00	7		**0.814	00.00
8		**0.808	00.00	8		**0.762	00.00

00.00	**0.711		9	00.00	**0.480		9
00.00	**0.742		10	00.00	**0.743		10
00.00	**0.768		11	00.00	**0.769		11
00.00	**0.766		12	00.00	**0.825		12
00.00	**0.768		13	00.00	**0.751		13
				00.00	**0.758		14
				00.00	**0.693		15
				00.00	**0.743		16

\*\*دالة عند المستوى (0.01).

بالنظر الى جدول (2-3) يتبين وجود إرتباط قوي ودال إحصائياً بين كل فقرات واقع المعرفة ومجالاتها عند مستوى الدلالة (0.01)، بينما جاء الارتباط متوسطاً في الفقرة (8). كما يتبين وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين جميع فقرات اتخاذ القرارات الإدارية، بينما جاء الارتباط متوسطاً في الفقرتين (8، 15) وضعيفاً في الفقرة (9). كما جاء الارتباط قويا في جميع فقرات المعوقات باستثناء الفقرة (1) التي جاء الارتباط فيها متوسطاً، وهذا كله يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

جدول (3-3): مصفوفة معاملات الإرتباط لمجالات الاستبانة مع درجتها الكلية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	مجالات الاستبانة	الدالة الإحصائية	قيمة (ر)	مجالات الاستبانة
00.00	**0.874	اتخاذ القرارات	00.00	**0.803	توليد المعرفة
			00.00	**0.687	تخزين المعرفة
			00.00	**0.818	مشاركة المعرفة
			00.00	**0.829	تطبيق المعرفة

بالنظر الى جدول (3-3) يتبين وجود إرتباط قوي ودال إحصائياً بين كل مجالات الإستبانة ودرجتها الكلية عند مستوى الدلالة (0.01)، باستثناء مجال تخزين المعرفة الذي جاء فيه الارتباط متوسطاً، مما يشير إلى توفر صدق مبني على أداة الدراسة.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الثبات لفقرات الإستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك وفق الجدول (3-4):

جدول (3-4): مصفوفة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لفقرات الدراسة الخاصة بإدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها، واتخاذ القرارات على الدرجة الكلية، وفي كل مجال من مجالات الدراسة.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
توليد المعرفة	6	0.897
تخزين المعرفة	7	0.882
مشاركة المعرفة	7	0.934
تطبيق المعرفة	7	0.912
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	27	0.958
اتخاذ القرارات	16	0.943
معوقات إدارة المعرفة	13	0.936
الدرجة الكلية للاستبانة	56	0.942

يتضح من الجدول (3-4) أن قيمة معامل الثبات لإدارة المعرفة بلغت (0.958)، وبلغت (0.943) لاتخاذ القرارات الإدارية، كما بلغت قيمة معامل الثبات لمعوقات إدارة المعرفة (0.936)، وأخيراً بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة على الدرجة الكلية (0.942)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

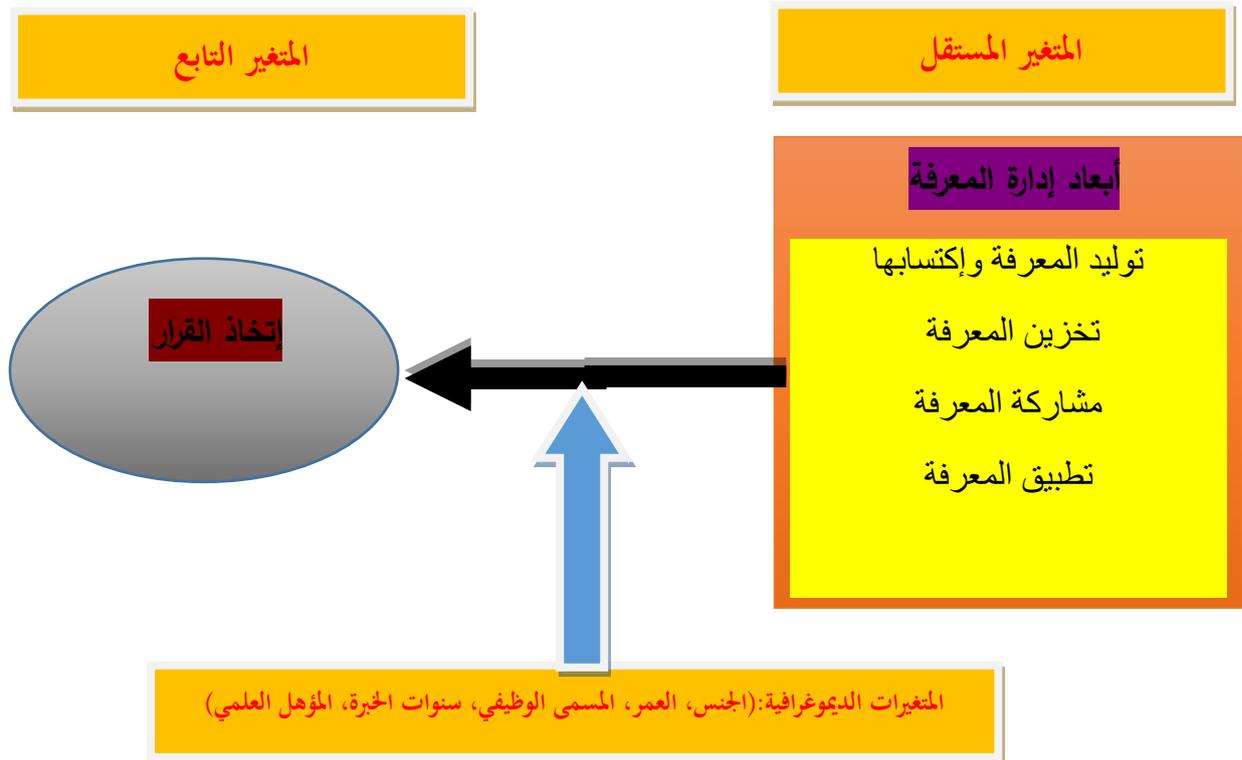
### 6.3 نموذج الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الديمغرافية والشخصية: وتشمل خمسة مستويات هي:

1. **الجنس:** وله مستويان: (ذكر، أنثى).
  2. **العمر:** وله أربعة مستويات: (أقل من 30 عام، 30-40 أقل من عام، 40-50 أقل من عام، من 50 عام فأكثر).
  3. **المسمى الوظيفي:** وله ستة مستويات: (وكيل مساعد، مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف إداري).
  4. **سنوات الخبرة:** ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
  5. **المؤهل العلمي:** وله أربعة مستويات: (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
- المتغير المستقل:** واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية.
- المتغير التابع:** اتخاذ القرارات في وزارة العمل الفلسطينية.

### نموذج الدراسة



### 7.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بطباعة (300) استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية، حيث تم توزيعها بطريقة قصدية، وبعد التأكد من صدق محتوى الأداة وثباتها، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (240) موظف وموظفة من العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية وبطريقة عشوائية، حيث تم جمع (236) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة (39%) من حجم المجتمع الكلي، واتلاف (4) استبانة غير صالحة، وتم بعد ذلك إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، استعداداً لتحليلها والخروج بالنتائج.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3-5): تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الإجابة اللفظية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإجابة بالأرقام	5	4	3	2	1

### 9.3 تصحيح المقياس

بهدف تقدير درجات الاستجابة وفق مقياس الدراسة، قامت الباحثة باعتماد التدرج التالي الذي

يقسم مدى الاستجابة إلى خمس فئات تقديرية، على النحو الآتي:

$$\frac{5-1}{5} = 0.8 = \text{طول الفئة}$$

وبناء عليه، تم تكوين جدول التقديرات الخاصة بدرجات الاستجابة كمفتاح قياسي، بحيث يتم

الاعتماد عليه في تقدير درجات الاستجابة، كما يلي:

جدول (3-6): مفتاح الفئات التقديرية لدرجات الاستجابة

الفئة	التقدير	الدلالة في الاستبانة
1 – أقل من 1.8	منخفض جداً	لا أوافق بشدة
1.8 – أقل من 2.6	منخفض	لا أوافق
2.6 – أقل من 3.4	متوسط	محايد
3.4 – أقل من 4.2	مرتفع	أوافق
4.2 – 5	مرتفع جداً	أوافق بشدة

ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال الإستعانة بالمقاييس والإختبارات الإحصائية التالية:

1. فحص صدق محتوى الاستبانة، وذلك من خلال استخدام معامل إرتباط بيرسون.

2. فحص معامل ثبات الأداة، باستخدام كرونباخ ألفا.

3. الإحصاء الوصفي: وذلك باستخدام جداول التوزيعات التكرارية والأشكال البيانية لوصف البيانات

المرتبطة بمجتمع الدراسة وعينتها، كذلك تم الإستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة المتوسط

الحسابي) ومقاييس التشتت (وخاصة الانحراف المعياري) لوصف إستجابات عينة الدراسة نحو دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

4. الإحصاء الاستدلالي: وذلك من خلال إستخدام مقاييس الارتباط، وبهدف فحص قوة وإتجاه الارتباط بين مكونات محددة، كذلك تم إستخدام مقاييس مقارنة المتوسطات (إختبار "ت" للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الإتجاه) ولفحص الفروق في إستجابات أفراد العينة نحو دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تعزى لمتغيرات شخصية وديموغرافية ووظيفية.

### 10.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع من جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية والبالغ عددهم (610) موظف وموظفة، ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بحساب حجم العينة حسب برنامج (sample size calculator)، حيث بلغ حجم العينة (236) مفردة، ويمكن حساب حجم العينة حسب معادلة ماسون روبرت كما يلي:

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع  
S : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96  
P : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)  
Q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

$$n = 610 / \{ (0.05 / 1.96)^2 * (610 - 1) / 0.5 * 0.5 + 1 \}$$

$$n = 610 / \{ [0.00065 * 609 / 0.25] + 1 \}$$

$$n = 610 / \{ 1.5834 + 1 \}$$

$$n = 610 / 2.5834 = 236.1 = 236$$

ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة طبقية قصدية، حيث تم توزيع (300) استبانة، لضمان استرداد حجم العينة المطلوب، وتم استرداد (240) استبانة، أدخل منها (236) استبانة للتحليل بنسبة (39%) من حجم مجتمع الدراسة، (واتلاف اربعة استبانات غير صالحة) تم اختيارها بطريقة عشوائية، والجدول (3-7)، يبين توزيع مجتمع الدراسة والعينة المختارة حسب المنطقة الجغرافية لمجتمع الدراسة، كما يوضح الجدول (3-8) خصائص العينة الديموغرافية للدراسة.

جدول (3-7): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها حسب المنطقة الجغرافية.

حجم العينة	النسبة من المجتمع	حجم المجتمع	الوزارة/المديرية
76	%0.239	146	الوزارة
56	%0.321	196	التعاونيات
12	%0.05	31	رام الله
8	%0.036	22	القدس
7	%0.027	17	اريجا
9	%0.40	25	الخليل
8	%0.032	20	بيت لحم
16	%0.067	41	نابلس
9	%0.037	23	طولكرم
8	%0.032	20	قلقيلية
8	%0.032	20	سلفيت
11	%0.045	28	جنين
8	%0.034	21	طوباس
236	%100	610	المجموع

جدول (3-8): خصائص العينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
%45.8	108	ذكر	الجنس
%54.2	128	أنثى	
%100	236	المجموع	
%20.0	47	أقل من 30 عام	العمر
%34.7	82	من 30-أقل من 40 عام	
%25.0	59	من 40-أقل من 50 عام	
%20.3	48	من 50 عام فأكثر	
%100	236	المجموع	
%0.8	2	وكيل مساعد	المسمى الوظيفي
%6.8	16	مدير عام	
%20.8	49	مدير	
%28.0	66	رئيس قسم	
%4.6	11	رئيس شعبة	
%39.0	92	موظف إداري	
%100	236	المجموع	
%27.5	65	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%20.0	47	من 5- 10 سنوات	
%52.5	124	أكثر من 10 سنوات	
%100	236	المجموع	
%8.9	21	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
%8.1	19	دبلوم	
%66.1	156	بكالوريوس	
%16.9	40	ماجستير فأكثر	
%100	236	المجموع	

بالنظر إلى الجدول (3-8) يتضح الآتي:

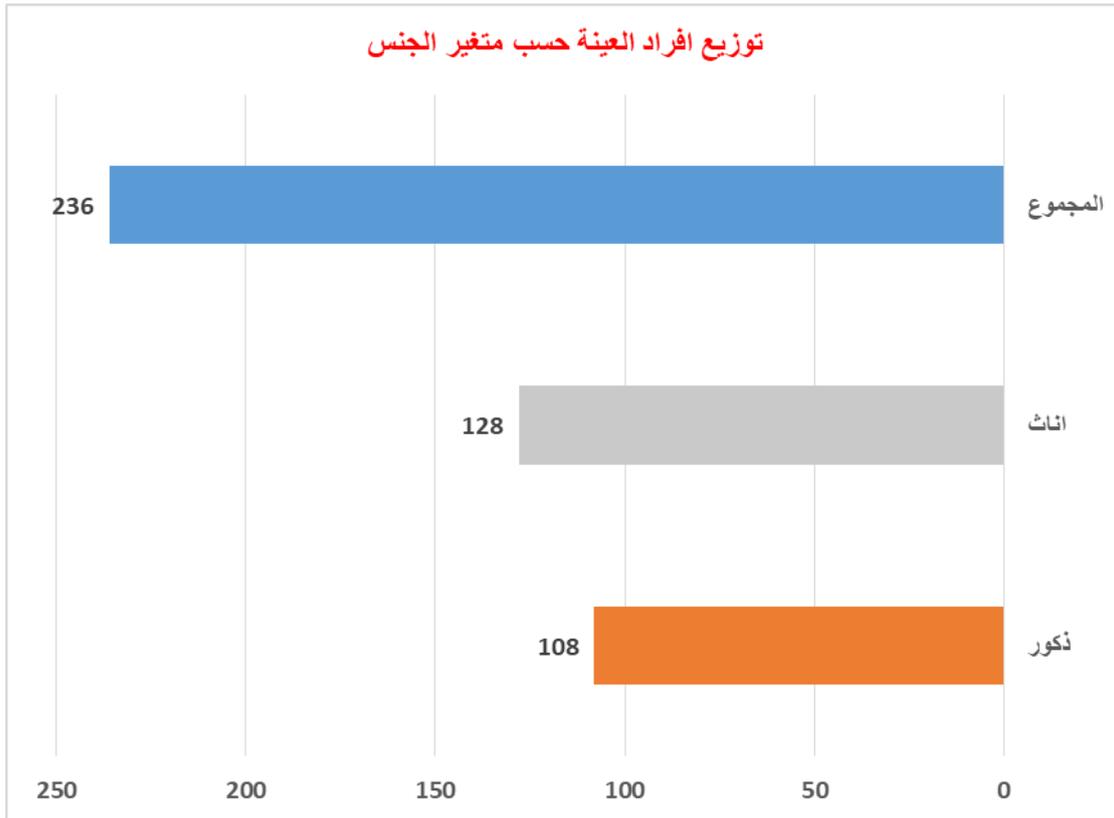
-معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الإناث حيث بلغت نسبتهم (54.2%) مقابل (45.8%) من الذكور.

-معظم أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين (30-أقل من 40) عام، حيث بلغت نسبتهم (34.7%)، تلاهم من تراوحت أعمارهم بين (40-أقل من 50) عام بنسبة (25%)، تلاهم من كانت أعمارهم (50 عام فأكثر) بنسبة (20.3%)، وأخيراً من قلت أعمارهم عن 30 عام، حيث بلغت نسبتهم (20.0%).

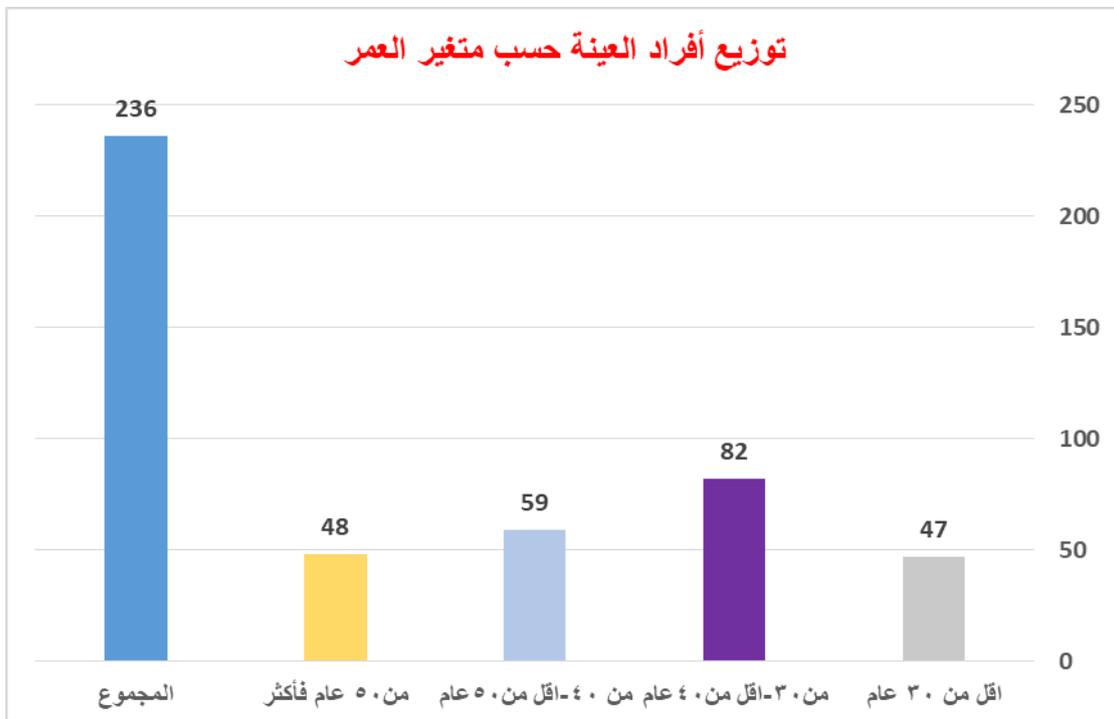
-معظم أفراد العينة موظفين إداريين، حيث بلغت نسبتهم (39%)، تلاهم رؤساء أقسام بنسبة (28%)، تلاهم المدراء بنسبة (20.8%)، تلاهم المدراء العامون بنسبة (6.8%)، تلاهم رؤساء الشعب بنسبة (4.6%)، وأخيراً الوكلاء المساعدون، حيث بلغت نسبتهم (0.8%).

-معظم أفراد العينة زادت خبرتهم عن 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (52.5%)، تلاهم من قلت خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (27.5%)، وأخيراً من تراوحت خبرتهم (5-10) سنوات، حيث بلغت نسبتهم (20.0%).

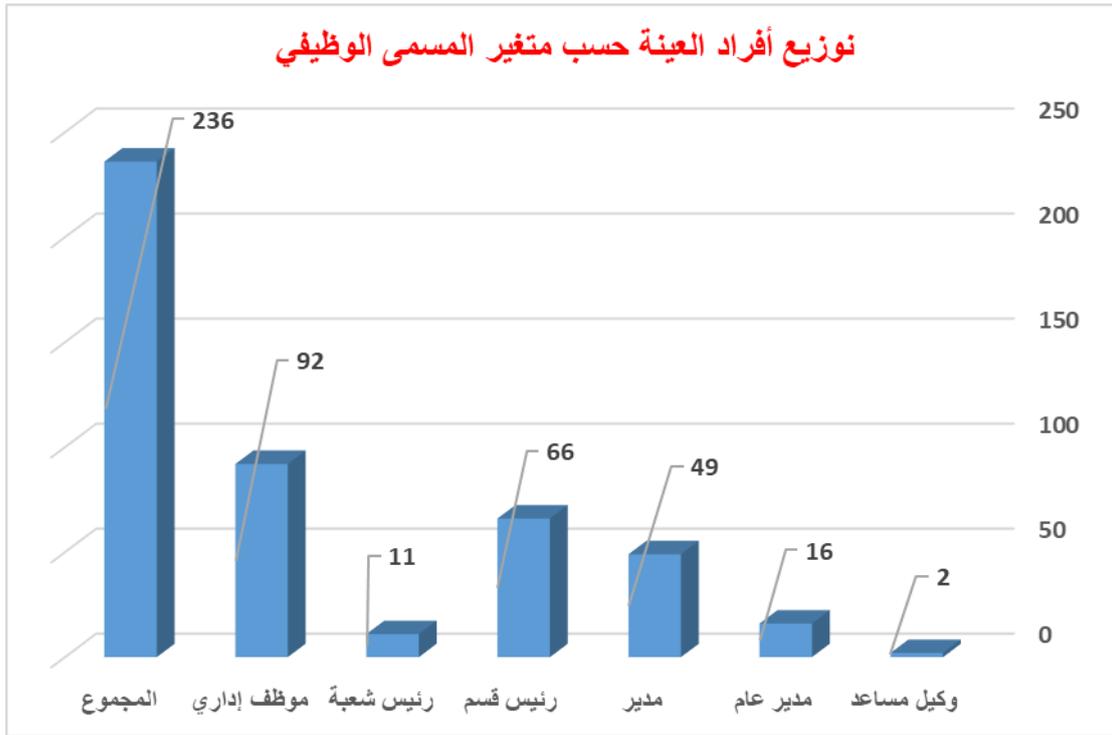
-معظم أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (66.1%)، تلاهم من يحملون مؤهل ماجستير فأكثر بنسبة (16.9%)، تلاهم من يحملون مؤهل الثانوية العامة بنسبة (8.9%)، وأخيراً من يحملون مؤهل الدبلوم، حيث بلغت نسبتهم (8.1%).



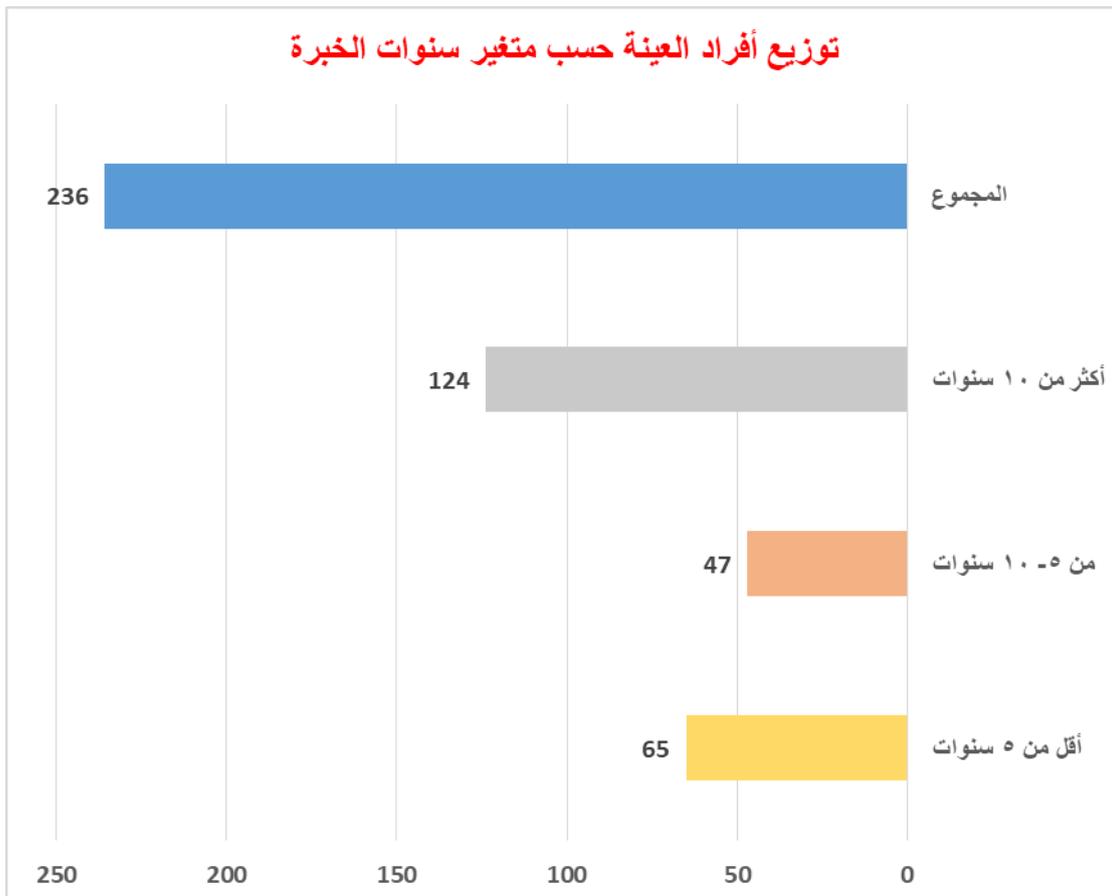
شكل (3-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



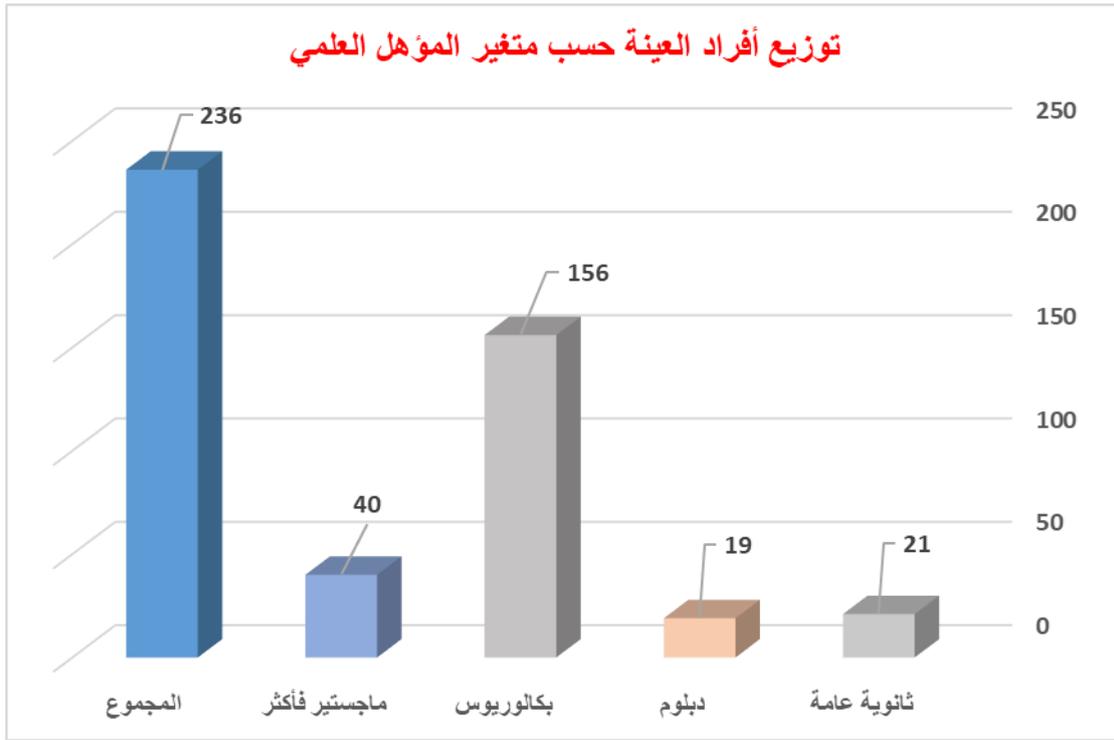
شكل (3-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



شكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.



شكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



شكل (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات المؤهل العلمي.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

#### 4. عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال إستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

#### 1.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة:

1.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع بعد (توليد المعرفة واكتسابها) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (1-4):

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
2	1	تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة.	3.71	0.860	مرتفع
1	2	توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل	3.70	0.896	مرتفع
6	3	تساعد الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بين بعضهم	3.35	0.967	متوسط
3	4	تعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الافكار والمعرفة	3.34	1.04	متوسط
5	5	تعمل الوزارة على تشجيع الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل	3.14	1.06	متوسط
4	6	تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من اجل العمل لديها	3.05	1.10	متوسط
		الدرجة الكلية لواقع توليد المعرفة	3.38	0.806	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-1) أن الدرجة الكلية لتوليد المعرفة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.806). وجاءت أعلى فقرات توليد المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.860)، تلاها الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.896). في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها) بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.10)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل الوزارة على تشجيع الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.06)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الافكار والمعرفة) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.04)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تساعد الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بين بعضهم) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.967)

#### 2.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع بعد (تخزين المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة

العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (4-2):

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تخزين المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف	3.94	0.838	مرتفع
2	2	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية	3.92	0.722	مرتفع

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
3	3	يتم تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة	3.61	0.864	مرتفع
5	4	تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة.	3.61	0.927	مرتفع
4	5	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة	3.50	0.956	مرتفع
7	6	توفر الوزارة ادوات سهلة ومرنه لتخزين البيانات واسترجاعها	3.49	0.969	مرتفع
6	7	توفر الوزارة معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين	3.38	0.954	متوسط
		الدرجة الكلية لواقع تخزين المعرفة	3.64	0.684	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-2) أن الدرجة الكلية لتخزين المعرفة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.684). وجاءت أعلى فقرات تخزين المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.838)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.722). تلاها الفقرة التي تنص على (يتم تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.864)، والفقرة التي تنص على (تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.927)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.956)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة ادوات سهلة ومرنه لتخزين البيانات واسترجاعها) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.969)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة

معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.954).

#### 3.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما هو واقع بعد (مشاركة المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة

العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (3-4):

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مشاركة المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع مشاركة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
3	1	تحث الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل	3.56	0.973	مرتفع
1	2	تدعم الوزارة الأفكار الجديدة	3.38	1.05	متوسط
6	3	تحث الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة	3.34	1.01	متوسط
5	4	تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل	3.30	0.971	متوسط
7	5	تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب	3.28	0.964	متوسط
2	6	تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية	3.27	1.05	متوسط
4	7	تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل	3.15	0.986	متوسط
		الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة	3.32	0.853	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (3-4) أن الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.853). وجاءت أعلى فقرات مشاركة المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تحث الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.973)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تحفز

الوزارة المبادرات الفردية في العمل) بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.986)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.05)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.964)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.971)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحث الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.01)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تدعم الوزارة الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.05).

#### 4.1.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما هو واقع بعد (تطبيق المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة

العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (4-4):

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق المعرفة واكتسابها حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية إحتياجات العمل.	3.67	0.855	مرتفع
2	2	تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة	3.60	0.914	مرتفع
4	3	تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده	3.60	0.861	مرتفع
3	4	تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول	3.57	0.888	مرتفع
5	5	تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لاداء المهام الوظيفية لدى العاملين	3.41	0.873	مرتفع

مرتفع	0.929	3.40	تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر .	6	7
متوسط	0.953	3.24	تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	7	6
مرتفع	0.726	3.50	الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة		

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-4) أن الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.726). وجاءت أعلى فقرات تطبيق المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية إحتياجات العمل) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.855)، تلاها الفقرة التي تنص على (تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.914)، والفقرة التي تنص على (تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.861)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.888)، تلاها الفقرة التي تنص على (تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لاداء المهام الوظيفية لدى العاملين) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.873)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.929)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.953).

عرض نتائج السؤال الرئيس: ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4-5):

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع إدارة المعرفة والدرجة الكلية في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية.

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع إدارة المعرفة بشكل عام
مرتفع	0.660	3.46	

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-5) أن واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.660).

عرض نتائج السؤال الثاني: ما هو واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (4-6):

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع اتخاذ القرارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
15	1	تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها	3.39	0.946	متوسط
1	2	تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة منها	3.38	0.966	متوسط

متوسط	0.980	3.32	يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار	3	2
متوسط	1.01	3.29	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	4	4
متوسط	1.00	3.29	يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة	5	11
متوسط	1.00	3.27	تختار الوزارة الوقت المناسب لاعلان القرار	6	12

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع اتخاذ القرارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
13	7	تتوفر المقدرة لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة	3.26	0.950	متوسط
14	8	تتوفر المقدرة لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار	3.25	0.905	متوسط
16	9	تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات	3.22	0.943	متوسط
7	10	تتوفر البنية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة	3.21	0.917	متوسط
9	11	تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار	3.21	0.961	متوسط
6	12	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم	3.20	0.896	متوسط
3	13	يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	3.13	0.955	متوسط
8	14	يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات	3.10	0.904	متوسط
10	15	مكن الوزارة العاملين من التدريب المستمر على اتخاذ القرار	3.10	0.977	متوسط
5	16	تتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	2.97	1.00	متوسط
		الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية	3.23	0.705	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-6) أن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية جاء متوسطاً على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.705)، كما أن جميع فقرات اتخاذ القرارات الإدارية جاءت متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.946)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة منها) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.966)، تلاها الفقرة التي تنص على (يحرص متخذو القرارات في الوزارة

على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.980)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.01)، والفقرة التي تنص على (يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (تختار الوزارة الوقت المناسب لاعلان القرار) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر المقدره لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.950)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر المقدره لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.905)، تلاها الفقرة التي تنص على (تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.943)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر الية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.917)، والفقرة التي تنص على (تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.961)، تلاها الفقرة التي تنص على (يملك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.896)، تلاها الفقرة التي تنص على (يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها) بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.955)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.904)، والفقرة التي تنص على (مكن الوزارة العاملین من التدريب المستمر على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.977)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تتم مشاركة العاملین في عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.00).

عرض نتائج السؤال الثالث: ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل

الفلسطينية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (4-7):

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل

الفلسطينية حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات معوقات ممارسة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
3	1	وجود الصراعات التنظيمية السلبية	3.71	1.01	مرتفع
11	2	مقاومة التغيير	3.71	0.909	مرتفع
5	3	المركزية الزائدة	3.70	1.00	مرتفع
2	4	انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار	3.68	0.915	مرتفع
4	5	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)	3.66	0.919	مرتفع
13	6	نكران الجميل والخوف من الفشل	3.66	0.999	مرتفع
10	7	تجاهل أفكار الآخرين	3.64	0.958	مرتفع
12	8	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات	3.64	0.918	مرتفع
7	9	شيوع ثقافة احتكار المعرفة	3.61	1.02	مرتفع
6	10	الإجراءات الإدارية المعقدة	3.59	1.00	مرتفع
8	11	ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة	3.55	0.936	مرتفع
9	12	ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة	3.55	1.00	مرتفع
1	13	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة	3.52	0.956	مرتفع
		الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة المعرفة	3.63	0.727	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-7) أن معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية

جاءت مرتفعة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.727)، كما أن جميع

فقرات المعوقات جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى فقرات المعوقات الفقرة التي تنص على (وجود

الصراعات التنظيمية السلبية) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.01)، والفقرة التي تنص

على (مقاومة التغيير) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.909)، تلاها الفقرة التي تنص على (المركزية الزائدة) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.915)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.919)، والفقرة التي تنص على (نكران الجميل والخوف من الفشل) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.999)، تلاها الفقرة التي تنص على (تجاهل أفكار الآخرين) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.958)، والفقرة التي تنص على (ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.918)، تلاها الفقرة التي تنص على (شروع ثقافة احتكار المعرفة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02)، تلاها الفقرة التي تنص على (الإجراءات الإدارية المعقدة) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.936)، والفقرة التي تنص على (ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.00)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.956).

## 2.4 عرض نتائج فرضيات الدراسة:

1.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة بكافة أبعادها: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية لدى العاملين فيها.

وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة

المعرفة والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية، ويوضح ذلك الجدول (4-8):

جدول (4-8): نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

المتغيرات (المستقل & التابع)	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية	حجم العينة
إدار المعرفة & القرارات الإدارية	<b>**0.814</b>	<b>00.00</b>	<b>236</b>

يتضح من الجدول (4-8)، وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.814) وهو معامل ارتباط قوي.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين بعد توليد المعرفة واكتسابها لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد توليد المعرفة واكتسابها لإدارة المعرفة والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية، ويوضح ذلك الجدول (4-9):

جدول (4-9): نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد توليد المعرفة واكتسابها لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

المتغيرات (المستقل & التابع)	معامل الارتباط R	الدلالة الإحصائية	حجم العينة
توليد المعرفة واكتسابها & القرارات الإدارية	<b>**0.716</b>	<b>00.00</b>	<b>236</b>

يتضح من الجدول (4-9) وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

توليد المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.716) وهو معامل ارتباط قوي.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد تخزين المعرفة واكتسابها لإدارة المعرفة والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية، ويوضح ذلك الجدول (4-10) جدول (4-10): نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

حجم العينة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	المتغيرات (المستقل & التابع)
236	00.00	**0.567	تخزين المعرفة & القرارات الإدارية

يتضح من الجدول (4-10)، وجود ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.567) وهو معامل ارتباط متوسط.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين بعد مشاركة المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد مشاركة المعرفة لإدارة المعرفة والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية، ويوضح ذلك الجدول (4-11):

جدول (4-11): نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد مشاركة المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

حجم العينة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	المتغيرات (المستقل & التابع)
236	00.00	**0.774	مشاركة المعرفة & القرارات الإدارية

يتضح من الجدول (4-11)، وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.774) وهو معامل ارتباط قوي.

عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

وللإجابة عن هذه الفرضية فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة والدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية، ويوضح ذلك الجدول (4-12):

جدول (4-12): نتائج اختبار بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

حجم العينة	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	المتغيرات (المستقل & التابع)
236	00.00	**0.733	تطبيق المعرفة & القرارات الإدارية

يتضح من الجدول (4-12)، وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.733) وهو معامل ارتباط قوي.

2.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى

الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

تم استخدام إختبار T لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (4-13):

جدول (4-13): نتائج اختبار "ت" للفروق حول واقع تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
توليد المعرفة	ذكر	108	3.51	0.682	234	2.246	0.026
	أنثى	128	3.27	0.886			
تخزين المعرفة	ذكر	108	3.73	0.640	234	1.932	0.055
	أنثى	128	3.56	0.711			
مشاركة المعرفة	ذكر	108	3.48	0.763	234	2.670	0.008
	أنثى	128	3.19	0.903			
تطبيق المعرفة	ذكر	108	3.60	0.642	234	1.930	0.055
	أنثى	128	3.41	0.782			
الدرجة الكلية	ذكر	108	3.58	0.581	234	2.586	0.010
	أنثى	128	3.36	0.706			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) "ت" الجدولية (1.960).

يتضح من الجدول (4-13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية في

مجالات: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة)، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت

الدلالة الإحصائية  $> 0.05$  ، وهي دالة إحصائية، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت"

الجدولية (1.960). وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.58) مقابل (3.36) للإناث. في

حين تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية في مجالات: (تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية (1.960).

#### -حسب متغير العمر:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (4)-  
14/أ) و(14-4/ب):

جدول(14-4/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 عام	47	3.59	0.634
من 30-أقل من 40 عام	82	3.45	0.686
من 40-أقل من 50 عام	59	3.39	0.676
من 50 عام فأكثر	48	3.45	0.620
المجموع	236	3.46	0.660

يتضح من الجدول (14-4/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.46)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر أعلى درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.59)، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام)، والموظفين الذين أعمارهم (من 50 عام فأكثر)، بمتوسط حسابي

(3.46). في حين كانت اقل درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (من 40-أقل من 50 عام) بمتوسط

حسابي (3.39).

جدول (4-14/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً

لمتغير العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.564	0.682	0.445	3	1.336	بين المجموعات	توليد المعرفة
		0.653	232	151.547	داخل المجموعات	
			235	152.882	المجموع	
0.456	0.856	0.401	3	1.204	بين المجموعات	تخزين المعرفة
		0.469	232	108.809	داخل المجموعات	
			235	110.013	المجموع	
0.800	0.335	0.246	3	0.738	بين المجموعات	مشاركة المعرفة
		0.734	232	170.319	داخل المجموعات	
			235	171.057	المجموع	
0.207	1.533	0.803	3	2.409	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		0.524	232	121.478	داخل المجموعات	
			235	123.887	المجموع	
0.471	0.844	0.369	3	1.106	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.437	232	101.327	داخل المجموعات	
			235	102.433	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-14/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية

تبعاً لمتغير العمر، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة، حيث كانت الدلالة

الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (4-15/أ) و(4-15/ب):

جدول (4-15/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
1.04	3.41	2	وكيل مساعد
0.653	3.49	16	مدير عام
0.565	3.23	49	مدير
0.702	3.45	66	رئيس قسم
0.727	3.59	11	رئيس شعبة
0.647	3.57	92	موظف إداري
0.660	3.46	236	المجموع

يتضح من الجدول (4-15/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.46)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أعلى درجة لدى رؤساء الشعب، حيث بلغت هذه الدرجة (3.59)، تلاهم الموظفين الإداريين، بمتوسط حسابي (3.57)، تلاهم المرء العامين بمتوسط حسابي (3.49)، تلاهم رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.45)، تلاهم الوكلاء المساعدون بمتوسط حسابي (3.41). في حين كانت اقل درجة لدى المدراء بمتوسط حسابي (3.23).

جدول (4-15/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.068	2.087	1.327	5	6.636	بين المجموعات	توليد المعرفة
		0.236	230	146.246	داخل المجموعات	
			235	152.882	المجموع	
0.051	2.248	1.025	5	5.125	بين المجموعات	تخزين المعرفة
		0.456	230	104.887	داخل المجموعات	
			235	110.013	المجموع	
0.658	1.620	1.164	5	5.818	بين المجموعات	مشاركة المعرفة
		0.718	230	165.239	داخل المجموعات	
			235	171.057	المجموع	
0.704	0.595	0.316	5	1.581	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		0.352	230	122.305	داخل المجموعات	
			235	123.887	المجموع	
0.098	1.883	0.806	5	4.028	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.428	230	98.405	داخل المجموعات	
			235	102.433	المجموع	

يتضح من الجدول (4-15/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية

تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (4)- و(16/أ) و(4-16/ب)

جدول(4-16/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5سنوات	65	3.61	0.597
من 5-10سنوات	47	3.42	0.713
أكثر من 10 سنوات	127	3.40	0.664
المجموع	236	3.46	0.660

يتضح من الجدول (4-16/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.46)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أعلى درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت هذه الدرجة (3.61)، تلاهم الموظفين الذين كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات)، بمتوسط حسابي (3.42). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.40).

جدول (4-16/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
توليد المعرفة	بين المجموعات	2.300	2	1.150	1.779	0.171
	داخل المجموعات	150.582	233	0.646		
	المجموع	152.882	235			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	1.900	2	0.950	2.047	0.131
	داخل المجموعات	108.013	233	0.646		
	المجموع	110.013	235			
مشاركة المعرفة	بين المجموعات	2.050	2	1.025	1.413	0.245
	داخل المجموعات	169.07	233	0.725		
	المجموع	171.057	235			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.949	2	0.974	1.862	0.158
	داخل المجموعات	121.938	233	0.523		
	المجموع	123.887	235			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.938	2	0.969	2.246	0.108
	داخل المجموعات	100.496	233	0.431		
	المجموع	102.433	235			

يتضح من الجدول (4-16/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

## -حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(4-17/أ) و(4-17/ب):

جدول(4-17/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	21	3.51	0.657
دبلوم	19	3.60	0.486
بكالوريوس	156	3.48	0.669
ماجستير فأكثر	40	3.31	0.693
المجموع	236	3.46	0.660

يتضح من الجدول (4-17/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع

ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العلمي كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.46)،

وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أعلى درجة

لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم، حيث بلغت هذه الدرجة (3.60)، تلاهم الموظفين الذين

يحملون مؤهل الثانوية العامة، بمتوسط حسابي (3.51)، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل

البكالوريوس، بمتوسط حسابي (3.48). في حين كانت اقل درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل

الماجستير بمتوسط حسابي (3.31).

جدول (4-17/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.585	0.648	0.423	3	1.270	بين المجموعات	توليد المعرفة
		0.654	232	151.612	داخل المجموعات	
			235	152.882	المجموع	
0.121	1.961	0.907	3	2.721	بين المجموعات	تخزين المعرفة
		0.462	232	107.291	داخل المجموعات	
			235	110.013	المجموع	
0.457	0.836	0.610	3	1.830	بين المجموعات	مشاركة المعرفة
		0.729	232	169.227	داخل المجموعات	
			235	171.057	المجموع	
0.486	0.817	0.432	3	1.295	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		0.528	232	122.592	داخل المجموعات	
			235	123.887	المجموع	
0.379	1.032	0.450	3	1.349	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.436	232	101.084	داخل المجموعات	
			235	102.433	المجموع	

يتضح من الجدول (4-17/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة، حيث كانت الدلالة

الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف"

الجدولية (2.30).

3.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

تم استخدام إختبار T لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (4-23):

جدول (4-23): نتائج اختبار "ت" للفروق حول عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
0.007	2.729	234	0.658	3.36	108	ذكر	اتخاذ القرارات الإدارية
			0.725	3.11	128	أنثى	

"ت" الجدولية (1.960).

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

يتضح من الجدول (4-23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $> 0.05$  ، وهي دالة إحصائياً، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية (1.960)، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.36) مقابل (3.11) للإناث.

-حسب متغير العمر:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(4-24/أ) و(4-24/ب):

جدول (4-24/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 عام	47	3.38	0.730
من 30-أقل من 40 عام	82	3.21	0.730
من 40-أقل من 50 عام	59	3.13	0.734
من 50 عام فأكثر	48	3.22	0.586
المجموع	236	3.23	0.705

يتضح من الجدول (4-24/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.23)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر أعلى درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (أقل من 30 عام)، حيث بلغت هذه الدرجة (3.38)، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (من 50 عام فأكثر)، بمتوسط حسابي (3.22)، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام) بمتوسط حسابي (3.21). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (من 40-أقل من 50 عام) بمتوسط حسابي (3.13).

جدول (4-24/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.640	3	0.547	1.100	0.350
	داخل المجموعات	115.239	232	0.497		
	المجموع	116.879	235			

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-24/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

#### -حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (4-25/أ) و(4-25/ب):

جدول (4-25/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.707	3.50	2	وكيل مساعد
0.693	3.21	16	مدير عام
0.612	2.95	49	مدير
0.768	3.28	66	رئيس قسم
0.554	3.48	11	رئيس شعبة
0.699	3.30	92	موظف إداري
0.705	3.23	236	المجموع

يتضح من الجدول (4-25/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.23)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أعلى درجة لدى رؤساء الوكلاء المساعدين، حيث بلغت هذه الدرجة (3.50)، تلاهم رؤساء الشعب، بمتوسط حسابي (3.48)، تلاهم الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (3.30)، تلاهم رؤساء الأقسام

بمتوسط حسابي (3.28)، تلاهم المدراء العاميين بمتوسط حسابي (3.21). في حين كانت اقل درجة لدى المدراء بمتوسط حسابي (2.95)

جدول (4-25/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.064	2.119	1.029	5	5.147	بين المجموعات	اتخاذ القرارات الإدارية
		0.486	230	111.732	داخل المجموعات	
			235	116.879	المجموع	

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-25/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (4-26/أ) و(4-26/ب):

جدول (4-26/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.698	3.32	65	أقل من 5 سنوات
0.747	3.22	47	من 5-10 سنوات
0.692	3.18	127	أكثر من 10 سنوات
0.705	3.23	236	المجموع

يتضح من الجدول (4-26/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.23)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أعلى درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أقل من 5سنوات)، حيث بلغت هذه الدرجة (3.32)، تلاهم الموظفين الذين كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات)، بمتوسط حسابي (3.22). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أكثر من 10سنوات) بمتوسط حسابي (3.18).

جدول (4-26/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	0.932	2	0.466	0.937	0.393
	داخل المجموعات	115.947	233	0.498		
	المجموع	116.897	235			

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-26/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين (4-27/أ) و(4-27/ب):

جدول (4-27/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	21	3.39	0.587
دبلوم	19	3.35	0.440
بكالوريوس	156	3.22	0.735
ماجستير فأكثر	40	3.08	0.732
المجموع	236	3.23	0.705

يتضح من الجدول (4-27/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العلمي كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.23)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أعلى درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة، حيث بلغت هذه الدرجة (3.39)، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم، بمتوسط حسابي (3.35)، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس، بمتوسط حسابي (3.22). في حين كانت اقل درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الماجستير فأكثر بمتوسط حسابي (3.08).

جدول (4-27/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لواقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	1.703	3	0.568	1.143	0.332
	داخل المجموعات	115.176	232	0.496		
	المجموع	116.879	235			

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-27/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

4.2.4 عرض نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المعوقات التي تواجه ممارسة ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

تم استخدام إختبار T لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدول (4-18):

جدول (4-18): اختبار "ت" للفروق حول المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
معيقات ممارسة إدارة المعرفة	ذكر	108	3.60	0.711	234	-0.685	0.494
	أنثى	128	3.66	0.742			

\*دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). "ت" الجدولية (1.960).

يتضح من الجدول (4-18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً، كما أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية (1.960).

#### -حسب متغير العمر:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(4-19/أ) و(4-19/ب):

جدول(4-19/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة

المعرفة تبعاً لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 30 عام	47	3.56	0.634
من 30-أقل من 40عام	82	3.70	0.686
من 40-أقل من 50عام	59	3.61	0.676
من 50عام فأكثر	48	3.61	0.620
المجموع	236	3.63	0.726

يتضح من الجدول (4-19/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لمعوقات

ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.63)،

وكانت درجة تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر أعلى درجة لدى

الموظفين الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40عام)، حيث بلغت هذه الدرجة (3.70)، تلاهم الموظفين

الذين أعمارهم (40-أقل من 50عام)، والموظفين الذين أعمارهم (من 50عام فأكثر)، بمتوسط حسابي

(3.61). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (أقل من 30عام) بمتوسط حسابي

(3.56).

جدول (4-19/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً

لمتغير العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.750	0.404	0.215	3	0.646	بين المجموعات	معيقات
		0.534	232	123.773	داخل المجموعات	ممارسة إدارة
			235	124.419	المجموع	المعرفة

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-27/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(4-20/أ) و(4-20/ب):

جدول (4-20/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
1.52	3.07	2	وكيل مساعد
0.842	3.39	16	مدير عام
0.685	3.63	49	مدير
0.603	3.74	66	رئيس قسم
0.629	3.70	11	رئيس شعبة
0.803	3.60	92	موظف إداري
0.727	3.63	236	المجموع

يتضح من الجدول (4-20/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.63)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أعلى درجة لدى رؤساء الأقسام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.74)، تلاهم رؤساء الشعب، بمتوسط حسابي (3.70)، تلاهم المدراء بمتوسط حسابي (3.63)، تلاهم الموظفين الإداريين بمتوسط حسابي (3.60)، تلاهم المدراء العاميين بمتوسط حسابي (3.39). في حين كانت أقل درجة لدى الوكلاء المساعدين بمتوسط حسابي (3.07).

جدول (4-20/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
معيقات ممارسة إدارة المعرفة	بين المجموعات	2.557	5	0.511	0.965	0.440
	داخل المجموعات	121.862	230	0.530		
	المجموع	124.419	235			

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-20/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(4-21/أ) و(4-21/ب):

جدول (4-21/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	65	3.53	0.792
من 5-10 سنوات	47	3.74	0.801
أكثر من 10 سنوات	127	3.65	0.658
المجموع	236	3.63	0.727

يتضح من الجدول (4-32/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.63)، وكانت درجة تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أعلى درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات)، حيث بلغت هذه الدرجة (3.74)، تلاهم الموظفين الذين كانت خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، بمتوسط حسابي (3.65). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.53).

جدول (4-21/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
معيقات ممارسة إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.302	2	0.651	1.232	0.294
	داخل المجموعات	123.117	233	0.528		
	المجموع	124.419	235			

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-21/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية

تبعاً لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

-حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات، ويوضح ذلك الجدولين

(4-22/أ) و(4-22/ب):

جدول(4-22/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	21	3.67	0.673
دبلوم	19	3.62	0.470
بكالوريوس	156	3.67	0.720
ماجستير فأكثر	40	3.47	0.871
المجموع	236	3.63	0.727

يتضح من الجدول (4-22/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع

ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العلمي كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.63)،

وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أعلى درجة

لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة والبكالوريوس، حيث بلغت هذه الدرجة (3.67)،

تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم، بمتوسط حسابي (3.62). في حين كانت أقل درجة لدى

الموظفين الذين يحملون مؤهل الماجستير فأكثر بمتوسط حسابي (3.47).

جدول (4-22/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول تقديرات الموظفين لمعوقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً

لمتغير العمر.

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.501	0.790	0.419	3	1.258	بين المجموعات	معيقات
		0.531	232	123.161	داخل المجموعات	ممارسة إدارة
			235	124.419	المجموع	المعرفة

قيمة "ف" الجدولية (2.30).

يتضح من الجدول (4-22/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  ، وهي غير دالة إحصائياً. كما

أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية (2.30).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج، الإستنتاجات والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج، الإستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة مرتبة حسب أسئلتها، والتي تهدف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الفلسطينية: دراسة خاصة من وجهة نظر العاملين فيها، كما تضمن هذا الفصل الإستنتاجات والتوصيات.

#### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة:

##### 1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع بعد (توليد المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة

العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-1) أن الدرجة الكلية لتوليد المعرفة جاء متوسطاً. وجاءت أعلى فقرات توليد المعرفة وبدرجة مرتفعة، وحسب الأهمية: (تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة، توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل). في حين جاءت الفقرات التالية بدرجة متوسطة، وحسب الأهمية: (تساعد الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بين بعضهم، تعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الافكار والمعرفة، تعمل الوزارة على تشجيع الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل، تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من اجل العمل لديها).

ويعزى ذلك إلى عدم توفر البيئة المناسبة لتوليد المعرفة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، كما أن عدم تشجيع الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل، وتقديم الحوافز لهم يشكل عائقاً أمام توليد المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية.

وقد بين حجازي (2005) أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير،

بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، وهذا ما لا تدعمه الوزارة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الحميدي (2019)، ودراسة البلوي (2019)، ودراسة حسين (2017)، في حين اختلفت مع دراسة عبيد (2015).

**2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني:** ما هو واقع بعد (تخزين المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-2) أن الدرجة الكلية لتخزين المعرفة جاء مرتفعاً، وجاءت أعلى فقرات تخزين المعرفة وبدرجة مرتفعة، وحسب الأهمية: (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف، تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية، يتم تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة، تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة، تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة، توفر الوزارة أدوات سهلة ومرنة لتخزين البيانات واسترجاعها). في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين). أي أن قدرة وزارة العمل على تحديد حجم ونوع المعرفة يؤثر على قدرة موظفي الوزارة في إبتكار أساليب جديدة تساعدهم في عملهم، ويعزى ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي بتوفير معايير واضحة لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملون في الوزارة.

**3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث:** ما هو واقع بعد (مشاركة المعرفة) لإدارة المعرفة في

وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-3) أن الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة متوسطة، وجاءت أعلى فقرات مشاركة المعرفة وبدرجة مرتفعة، وحسب الأهمية: (تحت الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل). في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة، وحسب الأهمية: (تدعم الوزارة الأفكار الجديدة، تحت الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة، تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في

العمل، تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب، تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية، تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل). ويعزى ذلك إلى عدم إيلاء الاهتمام الكافي من قبل الوزارة بدعم الأفكار الإبداعية، وعدم تشجيع المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية.

#### 4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما هو واقع بعد (تطبيق المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة

العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-4) أن الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة جاء مرتفعاً، وجاءت أعلى فقرات تطبيق المعرفة وبدرجة مرتفعة، وحسب الأهمية: (تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية إحتياجات العمل، تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة، تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده، تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول، تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لاداء المهام الوظيفية لدى العاملين، تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة). وهو ما يتوافق مع دراسة الربيع (2020)، والتي أشارت إلى وجود تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة.

#### 5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية

من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-5) أن واقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاء مرتفعاً. ويعزى ذلك إلى إدراك المسؤولين في وزارة العمل إلى أهمية اكتساب المعرفة لدى العاملين

في الوزارة، لما لها من أهمية كبيرة في تعزيز أداء الوزارة، وبالتالي تحقيق أهدافها. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة القرني والزامل (2021). كما اتفقت مع دراسة عبيد (2015).

## 2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما هو واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-6) أن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية جاء متوسطاً. وجاءت أعلى الفقرات وبدرجة متوسطة، وحسب الأهمية: (تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها، تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة منها، يحرص متخذي القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار، يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع، يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة، تختار الوزارة الوقت المناسب لإعلان القرار، تتوفر المقدر لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة، تتوفر المقدر لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار، تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات، تتوفر الية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة، تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار، يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم، يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها، يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات، مكنت الوزارة العاملين من التدريب المستمر على اتخاذ القرار، تتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات). ويعزى ذلك إلى اتباع المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وعدم قيام الوزارة بتدريب العاملين على اتخاذ القرار، وربما يعود ذلك إلى عدم توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

### 3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة

#### العمل الفلسطينية؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-7) أن معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاءت مرتفعة، وجاءت المعوقات حسب الأهمية: (وجود الصراعات التنظيمية السلبية، مقاومة التغيير، المركزية الزائدة، انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار، ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)، نكران الجميل والخوف من الفشل، تجاهل أفكار الآخرين، ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات، شيوع ثقافة احتكار المعرفة، الإجراءات الإدارية المعقدة، ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة، ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة، ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة).

ويعزى ذلك إلى المركزية السائدة في وزارة العمل، وعدم الإدراك الكافي لأهمية فهم المعرفة وتطبيقها، لما لها من أثر إيجابي في تنمية المهارات الإدارية كما أشارت دراسة الروسان (2019)، وكذلك عدم إدراك الدور البارز للمعرفة في تحسين الأداء، كما أشارت دراسة (Kasim, 2015). ولعل عدم التنسيق بين الإدارات المختلفة في الوزارة واحتكار المعرفة لدى الإدارات في الوزارة يعتبر تحدياً وعائقاً أمام شيوع المعرفة وتطبيقها داخل وزارة العمل.

## 4.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة بكافة أبعادها: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية لدى العاملين فيها.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-8)، وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.814) وهو معامل ارتباط قوي. حيث يتضح بأن إدارة المعرفة بما تتضمنه من مفاهيم سواء كانت معلنة أم كامنة ومن خلال المعارف والمعلومات الموجودة في منظمات الأعمال أو من خلال المهارات والخبرات التي يمتلكها مدراء هذه المنظمات لها الدور فاعل وكبير في عملية اتخاذ القرارات الناجحة والتي تجعل لمنظمة الأعمال موقعاً تنافسياً فريداً يمكنها من مواجهة التحديات في عالم اليوم. وهو ما اتفقت عليه دراسة عبيد (2015)، والتي أكدت على وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.

2.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين بعد توليد المعرفة واكتسابها لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-9) وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.716) وهو معامل ارتباط قوي. وهو ما يتوافق مع دراسة (Bogner & Bansal, 2014)، والتي أكد فيها أن نمو المؤسسة يتحدد من خلال توليد المعرفة.

### 3.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-10)، وجود ارتباط متوسط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.567) وهو معامل ارتباط متوسط. ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة يتطلب الكم الكافي من المعلومات الصحيحة والكافية، وهذا ما توفره إدارة المعرفة من خلال تخزين المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات المختلفة.

### 4.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين بعد مشاركة المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-11)، وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.774) وهو معامل ارتباط قوي. ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة يتطلب الكم الكافي من المعلومات الصحيحة والكافية، وهذا ما توفره إدارة المعرفة من خلال مشاركة المعلومات المفيدة بين مختلف الإدارات والعاملين في الوزارة.

5.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-12)، وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.733) وهو معامل ارتباط قوي. ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة يتطلب الكم الكافي من المعلومات الصحيحة والكافية، وهذا ما توفره إدارة المعرفة من خلال تطبيق المعرفة التي يمتلكها العاملون في الوزارة.

6.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية في مجالات: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة)، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.58) مقابل (3.36) للإناث. في حين تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية في مجالات: (تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) تبعاً لمتغير الجنس، وهو ما يتوافق مع دراسة القرني والزامل (2021)، في حين اختلفت مع دراسة القرني

والزامل (2021) في أن الفروق كانت لصالح الإناث، ويعزى ذلك إلى أن ممارسة المعرفة يعتمد على سياسة الوزارة في ممارسة المعرفة لكلا الجنسين.

#### -حسب متغير العمر:

أشارت النتائج الواردة في الجدول الجدول (4-14/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر أعلى درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 عام، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام)، والموظفين الذين أعمارهم (من 50 عام فأكثر). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (من 40-أقل من 50 عام).

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-14/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة. ويعزى ذلك إلى أن ممارسة المعرفة يعتمد على سياسة الوزارة في ممارسة المعرفة لكافة العاملين بغض النظر عن أعمارهم.

#### -حسب متغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-15/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أعلى درجة لدى رؤساء

الشعب، تلاهم الموظفين الإداريين، بمتوسط حسابي (3.57)، تلاهم المدراء العاميين، تلاهم رؤساء الأقسام، تلاهم الوكلاء المساعدون. في حين كانت اقل درجة لدى المدراء.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-15/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة. ويعزى ذلك إلى أن ممارسة المعرفة يعتمد على سياسة الوزارة في ممارسة المعرفة بصرف النظر عن المواقع التي يشغلونها.

#### -حسب متغير سنوات الخبرة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-16/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أعلى درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، تلاهم الموظفين الذين كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات). في حين كانت اقل درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أكثر من 10 سنوات).

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-16/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة، ويعزى ذلك إلى أن ممارسة المعرفة يعتمد على سياسة الوزارة في ممارسة المعرفة بصرف النظر عن سنوات خدمتهم.

#### -حسب متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-17/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العلمي كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أعلى درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس. في حين كانت اقل درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الماجستير. أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-17/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على الدرجة الكلية، وفي كل مجالات إدارة المعرفة، ويعزى ذلك إلى أن ممارسة المعرفة يعتمد على سياسة الوزارة في ممارسة المعرفة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

7.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

#### -حسب متغير الجنس:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية يعتمد على

سياسة الوزارة تجاه الصلاحيات الممنوحة للموظفين في حثهم على اتخاذ القرارات الإدارية لكلا الجنسين.

#### -حسب متغير العمر:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-24/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر كانت متوسطة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير العمر أعلى درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (أقل من 30 عام)، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (من 30 عام فأكثر)، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (من 40-أقل من 50 عام).

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-24/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر، ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية يعتمد على سياسة الوزارة تجاه الصلاحيات الممنوحة للموظفين في حثهم على اتخاذ القرارات الإدارية بغض النظر عن عمر الموظف.

#### -حسب متغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-25/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت متوسطة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أعلى درجة لدى رؤساء الوكلاء المساعدين، تلاهم رؤساء الشعب، بمتوسط حسابي (3.48)، تلاهم الموظفين الإداريين، تلاهم رؤساء الأقسام، تلاهم المدراء العاميين. في حين كانت أقل درجة لدى المدراء.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-25/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية يعتمد على سياسة الوزارة تجاه الصلاحيات الممنوحة للموظفين في حثهم على اتخاذ القرارات الإدارية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للموظف.

#### -حسب متغير سنوات الخبرة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-26/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت متوسطة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أعلى درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أقل من 5سنوات)، تلاهم الموظفين الذين كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أكثر من 10سنوات).

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-26/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ويعزى ذلك إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية يعتمد على سياسة الوزارة تجاه الصلاحيات الممنوحة للموظفين في حثهم على اتخاذ القرارات الإدارية بغض النظر عن سنوات خدمة الموظف.

#### -حسب متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-27/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت متوسطة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أعلى درجة لدى الموظفين الذين

يحملون مؤهل الثانوية العامة، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس. في حين كانت اقل درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الماجستير فأكثر.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-27/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك إلى أن جميع العاملين في وزارة العمل يتقيدون بالقواعد والانظمة المحددة من قبل الإدارة العليا، وبالتالي هناك تشابه في بيئة العمل بين المديرين المؤهلين وغير المؤهلين والذي يفرض هذا التشابه في وجهات النظر حول اتخاذ القرارات، كما أن اتخاذ القرارات الإدارية يعتمد على سياسة الوزارة تجاه الصلاحيات الممنوحة للموظفين في حثهم على اتخاذ القرارات الإدارية بغض النظر عن الموقع الوظيفي للموظف.

8.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المعوقات التي تواجه ممارسة ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-حسب متغير الجنس:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل

الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، ويعزى ذلك إلى أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة تعتمد على سياسة الوزارة تجاه ممارسة المعرفة لكلا الجنسين.

#### -حسب متغير العمر:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-19/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير العمر أعلى درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (من 30-أقل من 40 عام)، تلاهم الموظفين الذين أعمارهم (40-أقل من 50 عام)، والموظفين الذين أعمارهم (من 50 عام فأكثر). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين أعمارهم (أقل من 30 عام). أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-19/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير العمر. ويعزى ذلك إلى أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة تعتمد على سياسة الوزارة تجاه ممارسة المعرفة بصرف النظر عن عمر الموظف.

#### -حسب متغير المسمى الوظيفي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-20/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي أعلى درجة لدى رؤساء الأقسام، تلاهم رؤساء الشعب، تلاهم المدراء، تلاهم الموظفين الإداريين، تلاهم المدراء العاملين. في حين كانت أقل درجة لدى الوكلاء المساعدين.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-20/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في

وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزى ذلك إلى أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة تعتمد على سياسة الوزارة تجاه ممارسة المعرفة بصرف النظر عن الموقع الذي يشغله الموظف.

#### -حسب متغير سنوات الخبرة:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-21/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لمعيقات ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أعلى درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (من 5-10 سنوات)، تلاهم الموظفين الذين كانت خبرتهم (أكثر من 10 سنوات). في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-21/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويعزى ذلك إلى أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة تعتمد على سياسة الوزارة تجاه ممارسة المعرفة بصرف النظر عن سنوات خدمة الموظف.

#### -حسب متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-22/أ) أن درجة تقديرات الموظفين في وزارة العمل الفلسطينية لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت مرتفعة بشكل عام، وكانت درجة تقديرات الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أعلى درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الثانوية العامة والبيكالوريوس، تلاهم الموظفين الذين يحملون مؤهل الدبلوم. في حين كانت أقل درجة لدى الموظفين الذين يحملون مؤهل الماجستير فأكثر.

أشارت النتائج الواردة في الجدول (4-22/ب) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزى ذلك إلى أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة تعتمد على سياسة الوزارة تجاه ممارسة المعرفة بصرف النظر عن المؤهل العلمي للموظف.

## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية مرتفع، وذلك من خلال تطبيق المعرفة وتخزينها.

أ. بينت النتائج أن توليد المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية متوسط، رغم أن الوزارة تمكن فرق العمل في الحصول على المعرفة، وتوفر الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل.

ب. جاء تخزين المعرفة في وزارة العمل مرتفعاً، وتجلي ذلك من خلال:

- الاعتماد على الأرشيف في تخزين المعرفة.

- الاعتماد على المستندات الورقية في تخزين المعرفة.

- تخزين المعرفة بناءً على معايير معرفية واضحة.

- تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة.

- اعتماد الوزارة على أدوات حديثة متطورة في تخزين المعرفة.

- توفير أدوات سهلة ومرنة لتخزين البيانات واسترجاعها.

ج. جاءت مشاركة المعرفة في وزارة العمل متوسطة، رغم أن الوزارة تحث على الحوار الفعال بين زملاء العمل.

د. يوجد تطبيق مرتفع للمعرفة في وزارة العمل، وذلك من خلال:

- إسهام المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية إحتياجات العمل.

- مساهمة المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة.

- مساهمة المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده.

- مساهمة المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول.
  - مساهمة المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لاداء المهام الوظيفية لدى العاملين.
  - قيام الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر.
2. واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية متوسط، وتجلى ذلك من خلال:
- متابعة متوسطة لتنفيذ القرارات بعد إصدارها.
  - تحقق القرارات المتخذة درجة متوسطة من النتائج المرجوة منها.
  - يتوفر حرص متوسط لدى متخذي القرارات على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار.
  - يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع.
  - يمنح المسؤولون صلاحيات غير كافية للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة.
  - تختار الوزارة الوقت المناسب لاعلان القرار.
  - تتوفر مقدرة متوسطة لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة.
  - تتوفر مقدرة متوسطة لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار.
  - تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات.
  - تتوفر البنية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة.
  - يمتلك العاملون معرفة متوسطة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.
  - يوجد رضى متوسط عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها.
  - مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات متوسطة.
3. معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية مرتفع، وجاءت المعوقات حسب الأهمية:
- وجود الصراعات التنظيمية السلبية.

- مقاومة التغيير .
  - المركزية الزائدة.
  - انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار .
  - ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات).
  - نكران الجميل والخوف من الفشل.
  - تجاهل أفكار الآخرين.
  - ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.
  - شيوع ثقافة احتكار المعرفة.
  - الإجراءات الإدارية المعقدة.
  - ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة.
  - ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.
  - ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.
4. وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.
5. وجود ارتباط طردي قوي ودال إحصائياً بين مجالات : (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) واتخاذ القرارات الإدارية.
6. وجود ارتباط طردي متوسط ودال إحصائياً بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية.
7. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية في مجالات: (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة)، وعلى الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. في حين تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه

ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية في مجالات: (تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) تبعاً لمتغير الجنس.

8. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة الموظفين لواقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

9. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

10. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

11. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية تبعاً لمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة من أجل المساهمة في إدارة المعرفة اتجاهاً عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية على النحو التالي:

1- ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتوليد المعرفة في عملية تطوير إدارة المعرفة وفق ابعاد (توليد

المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) من خلال:

- الوصول الى تقنيات للتعامل لتعرف على الانماط البشرية المختلفة لتساعدهم على فهم الاخرين
- وصقل مهارات الحوار والاقناع ورفع الكفاءة.
- الالتزام على تشجيع الموظفين من خلال طرح اسئلة جيده لاكتساب الكثير من الاراء عند سماعهم.
- بناء الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق او اللجان من خلال تمكين الموظفين بالوعي الكافي لكي يتخلص من الافكار الجامدة وحسن الانصات والتحدث مع الاخرين.
- تعزيز التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات).
- الاستفادة من الخبرات والمعارف الموجودة.
- حث الموظفين على ضرورة عدم احتكار المعرفة، وأن الاحتكار مخالف لديننا الحنيف.
- حفز العاملين على إعادة المحاولة لمرات عدة حتى بلوغ الهدف، وإقناعهم بأن الفشل ليس نهاية الطريق.
- استقطاب الأفراد المختصين في إدارة المعرفة، وتعيينهم كمستشارين في إدارة المعرفة.
- الاستفادة قدر المستطاع من التقنيات المتوفرة، وتوظيفها لصالح الوزارة والعاملين فيها.
- 2- ان تتولى الإدارة العليا فريق عمل بالاتصال اثناء عملية اتخاذ القرار بهدف المساهمة بتوصيل المعلومات والاهتمام في:
- أ. رفع مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.
- ب. تقدير جهود المبدعين.
- ت. الانتباه إلى أفكار الآخرين، وتقبلها.
- ج - تبسيط الإجراءات الإدارية التي تعيق الإبداع والتطور، وتحبط المبدعين.
- د تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة في الوزارة.

هـ. دعم ثقافة الديمقراطية في الوزارة بهدف التطوير والاصلاح لكسب خبرات وقدرات لازمة من خلال شعور الموظفين بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها.

و. التشجيع على نظام المكافأة والحوار للموظفين لتمكينهم من تحمل المسؤولية وتحفيزهم على الابتكار والابداع.

3- استحداث طرق او لجان جديدة من اجل متابعة الخطط والاستراتيجية في الوزارة والتي تعنى

بالمراجعة الدورية وتقييمها واختبارها للتقليل من المعوقات التي تساهم لتوصيل المعلومات المطلوبة،

وبالتالي ضرورة الاهتمام في:

- تقليص الصراعات التنظيمية السلبية.

- محاولة التخلص من المركزية الزائدة.

- مساعدة القياديين في ممارسة اساليب حديثة من أجل مقاومة التغيير.

- تقبل أفكار الآخرين من قبل الادارة العليا والرؤساء فيما يخص المصلحة العامة ومحاولة مناقشتها

وتطوير هذه الفكرة.

- توفير منصة خاصة بتقديم الاقتراحات والشكاوي فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالمواطنين

والموظفين.

- تمكين الموظفين بالخدمات التي تقدمها وزارة العمل الالكترونية للوصول اليها بطريقة مرنة وسهلة.

- نشر الوعي حول القوانين والانظمة والعقوبات المترتبة على الموظفين والمواطنين.

## المراجع العربية

أبو خضير، إيمان (2009) تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

أبو معمر، تهناني (2017) دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات الإستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

الأكلبي، علي زيب (2008) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

إيمان، حسينة، كوثر، قلبو (2016) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.

البلوي، صباح (2019) درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 4.

بوركوه، مريم (2012) إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، السعودية.

جلدة، سامر (2008) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

الخطيب. أحمد، ومعاينة. عادل، (2009)، الادارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1 عالم الكتب الحديث، إربد - الاردن.

حسين، رامز (2017) دور إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية داخل المنظمات العامة دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لإنتاج وتوزيع الكهرباء والطاقة، مجلة البحوث الإدارية ، المجلد 34، العدد 4.

حسين، ريان (2013) أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات " دراسة حالة مؤسسة مامي فارم "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

حلاق، ريماء (2014) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الحميدي، منال (2019) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، كلية التربية، المجلد 35، العدد 5.

المعاينة، عادل (2009) الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

الربيع، رضوان (2020) إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28 ، العدد 2.

الرفايعة، عمر (2019) العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأرنبي، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس - العدد 43.

رمال، عبد العزيز (2016) تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس.

الروسان، هدى (2019) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بكلية التربية للبنات بالجبيل، مجلة كلية التربية ، المجلد 32، العدد 11.

الزريقات، خالد (2011) أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد 38 العدد 2.

الزطمة، نضال (2011) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الزيادات، رشاد (2008) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 2 .

السالم، فارس عبد الجواد (2015) الأساليب الكمية في صنع القرار وحل المشكلات -دراسة تطبيقية على جهاز الدفاع المدني بغزة"، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

شحادة، ليليا (2009) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، جامعة الجنان، لبنان .

الشماع، خليل (2010) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى. الشمري، مبارك (2014) . إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة "، جامعة الجنان، لبنان .

صارم، ندى(2019) دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.

طاشكندي، زكية (2016) إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات.

الطيب محمد، النوار.(2012) دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، معهد البحوث و الدراسات الإستراتيجية : جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.

الطيب ، سلمان، العايد، اقبال (2017) أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري ، دراسة إستطلاعية في جامعة بابل ، مجلة جامعة بابل ، المجلد 25 العدد 4.

الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). إدارة المعرفة، عمان:عالم الكتب الحديث.

عبدالوهاب، باسل (2015) دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي " دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 42.

عبيد، شاهر وربابعة، سائد (2016) تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 4.

عبيد، غادة (2015) أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار " دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العزاوي، باسل (2014) دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي " دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42 .

العلي، ليث (2009) الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

عليان، سليمان (2008) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني.

غولة، إبراهيم (2017) إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، جامعة القدس، فلسطين.

الفارس، سليمان (2010) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني.

الفرا، محمد (2012) نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب.

القرني، شروق، الزامل، مها (2021) دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، المجلد 16، العدد 44.

المصري، جمال، الأغا، محمود (2015) أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، جامعة عمان الاهلية، عمان، الأردن.

المنجد، نجم (2008) إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الموقع الرئيسي لوزارة العمل (الخطة الاستراتيجية لوزارة العمل للعام 2020-2023) والهيكل التنظيمي لوزارة العمل للعام 2022.

موقع وزارة العمل الفلسطينية.(2022). (<http://www.mol.pna.ps/strategies>).

نوري، مظفر (2013) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (3) العدد (2).

وسام، نورة (2015) إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية وحدة أم البواقي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم البواقي الجزائر.

ياغي، غالب (2010). نظم مساندة القرارات، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
داسي، وهيبة (2012): "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد (11)، ص ص 165-176.  
مساعدة، ماجد عبد المهدي (2011): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نجم، عبود نجم (2004): إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

الشمري، غربي بن مرجي (2013): "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، مجلد (25)، العدد(3)، ص ص 72.  
صالح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 ، ص 44 . 45

## المراجع الأجنبية

Bogner, W. & Bansal, P. (2014): Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, Georgia State University; The University of Western Ontario.

Boswell, Lai and Lin, (2015) .""The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry".

G. (2015). Linking business analytics to decision making ،& Li ،Y. ،Duan ،G. ،Cao effectiveness: A path model analysis. IEEE Transactions on Engineering Management (3).62 ،Management

Gorla. N. ،Somers. T.،& Wong. B. ،(2010) ،Organizational impact of system quality ،information quality ،and service quality ،Journal of Strategic

- Information Systems 19Hernandez. P, (2015).Absorptive capacity: A new perspective on knowledge and innovation, administrative science.
- Kasim, R. (2015).The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia, International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.
- Laudon. M, and Bansal. G, (2009). Comparison of knowledge management and CMM implementation, journal of American academy of business, Cambridge: 274.
- NG, L. (2014). Analyze of Interrelation Between Knowledge Management and Organizational Structure of Organization, Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management, 6:41-52
- Zyngier, M (2006): "Strategic Management Process Content and Implementation, New York oxford University Press.
- Brandler, S., & Roman, C. P. (2015). Group work: Skills and strategies for effective interventions. Routledge.
- Porter Michael , « l avantage cocurrentiel : comment devancer ses conccrents et maintenir son avance »,ed .punod, Paris,1997 ;P2.

## قائمة الملاحق

### ملحق (1) الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

ماجستير إدارة الموارد البشرية التطبيقية

أخي الكريم /أختي الكريمة :

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية في جامعة القدس المفتوحة والهدف منها هو التعرف على دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الفلسطينية: دراسة خاصة من وجهة نظر العاملين فيها"، لذا نرجو منكم الباحثة التكرم قراءة هذه الاستبانة والإجابة عن فقرات الاستبيان بأمانه ودقة وموضوعية، مع العلم بأن استجابتكم سوف تعامل بسرية تامة، علما أن المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا فائق الاحترام،

الباحثة: رولا مقبل محمود مقبل

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع الإشارة ( ✓ ) في المربع المناسب لوضعك:

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 - أقل من 40 سنة   
من 40 - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي

وكيل مساعد  مدير عام  مدير   
رئيس قسم  رئيس شعبه  موظف اداري

4. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5. المؤهل العلمي

ثانوية عامة  دبلوم  بكالوريوس  اجستير فأعلى

القسم الثاني: الفقرات

الرجاء وضع إشارة ( ✓ ) أمام كل فقرة بما يناسب درجة استجابتك:

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا
<b>المحور الثاني : أبعاد إدارة المعرفة</b>					
<b>المجال الاول: توليد المعرفة</b>					
1. توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل					
2. تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة.					
3. تعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الافكار والمعرفة					

					4. تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من اجل العمل لديها
					5. تعمل الوزارة على تشجيع الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل
					6. تشجع الوزارة العاملين على تبادل المعرفة فيما بينهم
<b>المجال الثاني: تخزين المعلومات</b>					
					7. تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف
					8. تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية
					9. يتم تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة
					10. تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة
					11. تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة.
					12. توفر الوزارة معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين
					13. توفر الوزارة ادوات سهلة ومرنه لتخزين البيانات واسترجاعها
<b>المجال الثالث: مشاركة المعرفة</b>					
					14. تدعم الوزارة الأفكار الجديدة
					15. تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية
					16. تحث الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل
					17. تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل
					18. تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل
					19. تحث الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة
					20. تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب
<b>المجال الرابع: تطبيق المعرفة</b>					
					21. تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية إحتياجات العمل.

					22. تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة
					23. تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول
					24. تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده
					25. تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لاداء المهام الوظيفية لدى العاملين
					26. تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة
					27. تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر .
<b>القسم الثالث: إتخاذ القرارات</b>					
					1. تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة منها
					2. يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار
					3. يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها
					4. يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع
					5. تتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات
					6. يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم
					7. تتوفر الية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة
					8. يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات
					9. تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار
					10. تمكن الوزارة العاملين من التدريب المستمر على اتخاذ القرار

					11. يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة
					12. تختار الوزارة الوقت المناسب لاعلان القرار
					13. تتوفر المقدرة لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة
					14. تتوفر المقدرة لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار
					15. تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها
					16. تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات
<b>معيقات تطبيق إدارة المعرفة</b>					
					1. ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة
					2. انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار
					3. وجود الصراعات التنظيمية السلبية
					4. ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)
					5. المركزية الزائدة
					6. الإجراءات الإدارية المعقدة
					7. شيوع ثقافة احتكار المعرفة
					8. ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة
					9. ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة
					10. تجاهل أفكار الآخرين
					11. مقاومة التغيير
					12. ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات
					13. نكران الجميل والخوف من الفشل

#### ملاحظات أخرى

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم.

ملحق (2) قائمة محكمي الإستبانة

المؤسسة التعليمية	التخصص	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه ادارة وتسويق	أمجد سميح محمد القاضي	1
جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه في الاقتصاد	رسلان احمد رسلان محمد	2
جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه في الاقتصاد	مجدي عبد الغفار محمود سلامة	3
جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب	دكتوراه في الاقتصاد	باسم ابو داوود	4
جامعة فلسطين الاهلية	دكتوراه إدارة عامة	سمير الجمل	5
جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب	دكتوراه علوم ادارية	فادي الشروف	6
جامعة القدس	دكتوراه علوم ادارية	ابراهيم الطروث	7

## ملحق ( 3 ) كتاب تسهيل المهمة

11/01/2013 02:19 02

PAGE 01/01

Al-Quds Open University

Academic Affairs  
Deanship of Graduate Studies

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238  
Tel: 02/2976240 - 02/2956073  
Fax: 02/2963738  
Email: fgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية  
عمادة الدراسات العليا

رقم الله - ص. ب. 1804 - الرمز البريدي: P6058238  
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240  
فاكس: 02/2963738  
بريد إلكتروني: fgs@qou.edu

Ref. :

الرقم : ع. د. ع. / 2389 / 22

Date :

التاريخ: 2022/10/12

لمن يهمه الأمر

### تسهيل مهمة

فتهدبكم عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تقوم الطالبة (رولا مقليل محمود مقليل)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "إدارة موارد بشرية" بعنوان: (إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الفلسطينية دراسة خاصة من وجهة نظر العاملين فيها). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالتها وتوزيع أدوات الدراسة المتعلقة بها، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،



نسخة:

• الملقف.

#### ملحق رقم (4)

##### ردود المحكمين على الاستبانة

المقدمة والتي تحوي العنوان الرئيس، تضمن الهدف من إجراء الاستبانة يحتوي على معلومات شخصية عن عينة الدراسة.

اما مقياس إدارة المعرفة تم تعديل بعض من الكلمات المفتوحة في الفقرات، طلب زيادة في عدد الفقرات والتي تتعلق باتخاذ القرارات الإدارية

الأسئلة في ترتيب تصاعدي من الأسهل إلى الأصعب حتى يكون الاستبيان شيق وممتع للباحثين ولا يشعرون بالملل عند الإجابة عليه

خلوها من الأسئلة التي لها إجابات مفتوحة أو معقدة التي يصعب الإجابة عليها

الخلاصة

الاستبانة مناسبة من حيث المضمون والشكل وطبيعة الدراسة إلى بنود المجالات فهي تعمل على تحقيق الأهداف بشكل جيد وتغطي مجالات إدارة المعرفة بشكل صحيح.