



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها  
بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين

نسرين جميل مرشد إطميزة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ/2020م

واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها  
بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

نسرین جمیل مرشد إطمیزة

بكالوريوس-التربية الابتدائية-جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

إشراف الدكتور: أشرف أبو خيران

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من برنامج  
الإدارة التربوية/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1441هـ/2020م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

### إجازة الرسالة

واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بصنع القرار  
من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: نسرين جميل مرشد إطميزة


الرقم الجامعي: 21720035

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 4 / 7 / 2020م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم تواقعهم:

التوقيع .....  


1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران

التوقيع .....  


2. ممتحناً داخلياً: أ.د. محمود أبو سمرة.

التوقيع .....  


3. ممتحناً خارجياً: د. كرم الكركي.

القدس-فلسطين

1441هـ / 2020م

## الإهداء

إلى صاحب الفضل الأول والأخير إلى الهادي سواء السبيل.... الله عز وجل.  
إلى الذين سطروا بدمائهم أروع وأنصح صفحات المجد والفداء والتضحية والعطاء.... شهداء الوطن.  
إلى الجرحى والمعتقلين إلى كل غيور على أرض فلسطين.  
إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من أفتقده منذ الصغر إلى من كان سندي في الدنيا وكان نور طريقي  
إلى من تخطى الصّعاب ومشاق الحياة من أجل راحتي... إلى أبي رحمه الله.  
إلى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحننتني أحشاؤها قبل يديها، إلى شجرتي التي لا تذبل، إلى الظل الذي  
أوي إليه في كل حين.... إلى أُمي الحبيبة حفظها الله.  
إلى من ساندني وخطا معي خطواتي، ويسّر لي الصّعاب.... إلى زوجي العزيز الذي تحمل الكثير،  
وعانى الكثير، ووقوف في هذا المكان ما كان يحدث لولا تشجيعه المستمر لي.  
إلى نبض قلبي إلى زهراتي وقلبات كبدي إلى أصحاب المستقبل المشرق إن شاء الله.....إلى بناتي  
وأولادي.  
إلى الذين ظفرتُ بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة..... إلى إخوتي وأخواتي.  
إلى كل مَنْ لم يدخر جهداً في مساعدتي.

## إقرار

أقر أنا مُعدّة هذه الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

الاسم: نسرين جميل مرشد إطميزة

التاريخ: 2020/7 /4

## شكر وتقدير

ليس بعد تمام العمل من شيء أجمل ولا أحلى من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على ما أنعم به عليّ من إتمام هذا البحث المتواضع.

ثم لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخصّ بالدّكر مشرفي الدّكتور "أشرف محمد أبو خيران" هذا النهر من العلم الذي لا ينضب، والذي لم يتوان يوماً أن يزيدنا من علمه ومعرفته توجيهاً وتصويماً.

وأقدم بشكري الجزيل في هذا إلى أساتذتي الموقرين في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء إلى الدّكتور أشرف أبو خيران رئيساً للجنة، والأساتذ الدّكتور محمود أبو سمرة ممتحناً داخلياً، والدّكتور كرم الكركي ممتحناً خارجياً؛ لتفضلهم عليّ بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها وتقويم معوجّها وتهذيب نتوءاتها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلةً الله الكريم أن يثيبهم عني كلّ الخير.

كما أنّ الشكر موصولٌ أيضاً للزملاء والزميلات في الجامعة الذين لم يتوان أحدٌ منهم في تقديم المساعدة والمشورة.

## المخلص

هدفت الدّراسة التّعريف إلى واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الخروج بمجموعة من التوصيات ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً لطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغت عينة الدراسة (650) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الخليل.

وأعدت استبانة لقياس إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين وتكونت من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، واستبانة لقياس صنع القرار تكونت من (67) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي (تحديد المشكلة وتشخيصها، جمع البيانات والمعلومات، تحديد البدائل المتاحة وتقييمها، اختيار البديل المناسب، اتخاذ القرار، ومتابعة تنفيذ القرار)، وتحققت الباحثة من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، وتوصلت إلى ما يلي:

1. درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الخليل كانت متوسطة في جميع المجالات، ودرجة ممارسة عمليات صنع القرار من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الخليل كانت متوسطة في جميع مجالات.
2. وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدارس محافظة الخليل، وكان الارتباط بدرجة قوية وطردية.
3. لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، بينما توجد فروق في مجالي (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة)، ولصالح تخصص العلوم الطبيعية.
4. لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المديرين لعمليات صنع القرار تعزى لمتغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق في مجال تحديد البدائل المتاحة وتقييمها، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

# **The reality of knowledge management for principals in the Hebron governorate and its relationship to decision-making from the teacher's perspective**

**Prepared by: Nesreen Jameel Murshed Itmaiza**

**Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran**

## **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of knowledge management among government school principals in the Hebron Governorate and its relationship to decision-making from the teachers' point of view, as well as to come up with a set of recommendations

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the researcher chose a sample

The study is according to the stratified random sampling method, as the study sample reached (650) male and female teachers from the Hebron Governorate schools.

A questionnaire was prepared to measure knowledge management for school principals in the Hebron governorate from the teachers' point of view and it consists of (38) items distributed into five areas: (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application) and a questionnaire to measure decision-making consisting of (67) A paragraph distributed into six areas which are (identifying and diagnosing the problem, collecting data and information, determining the available alternatives and evaluating them, choosing the appropriate alternative, making the decision, and following up on the implementation of the decision).

1. The degree of practicing knowledge management processes of the school principal from the point of view of male and female teachers in the Hebron governorate was average in all fields, and the degree of practicing decision-making processes from the teachers' viewpoint in the Hebron governorate was moderate in all fields.

2. There is a correlation between the sample averages of the sample's estimate of the degree of practicing knowledge management processes and the averages of their estimates for the degree of decision-making processes among school principals from the teachers' point of view in Hebron governorate schools. The correlation was strong and direct.

3. There are no differences between the estimates of the study sample individuals towards knowledge management processes due to variables: gender, academic qualification, years of experience, specialization, while there are differences in the two fields (knowledge generation and knowledge storage), in favor of the natural sciences specialization.

4. There are no differences between the estimates of the study sample individuals towards the degree of managers practice of decision-making processes due to variables: gender, specialization, years of experience, scientific qualification, while there are differences in the field of identifying and evaluating available alternatives, and in favor of those whose scientific qualification is MA or higher.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

يتسمُ العصر الحالي بالتطورِ العلمي والنمو المعرفي في المجالات والميادين كافة، وتطورت فيه مفاهيم وأساليب استثمار الكم الهائل من المعارف المتدفقة بدرجةٍ كبيرة وعلى نطاقٍ واسعٍ وشامل لكل أبعادها، الأمر الذي يدفعُ المؤسسات إلى التفكير في كيفية الاستفادة منها، وعليه ينبغي السيرُ قُدماً لمواكبة هذه التطورات ومجاراتها بشكلٍ أفضل، لخدمة أهداف المؤسسة ورسالتها.

فكلُّ ما يحدثُ داخل المنشآت والشركات والمؤسسات يعتمدُ بشكلٍ رئيسٍ على المعرفة، فالمنتجات والخدمات يتم إنشاؤها وتحسينها بناءً على تلك المعرفة، والمعلومات التي يمتلكها فريقُ العمل، وكذلك تعتمد القدرة على المشاركة الفعالة وتقديم القيم للعملاء على المعرفة باحتياجاتهم، من خلال المعرفة بأفضل الممارسات التجارية والتشغيلية، فغيابُ المعرفة داخل المؤسسة يعطل سير عملها، كما أن وجود المعرفة وحدها لا يكفي من قيام المؤسسة بالعمل بالشكل الصحيح، بل يجب أن تكون قادرة على التدفق بسهولة داخل المؤسسة حتى تصبح مفيدة، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة (البيلاوي وحسين، 2007).

إدارة المعرفة تضم الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال القيام بعملياتٍ تكنولوجية لها علاقة بإيجاد المعرفة وجمعها واستخدامها؛ بهدف التوصل إلى قيمة جديدة توصلنا إلى تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في تلك المنظمة (فندلجي، 2006)، فتسخير المعرفة وتوجيهها بطريقة تجعل المؤسسة أو المنشأة تسير في طريق النمو والتطور والازدهار، يشكل جوهر هدف إدارة المعرفة من خلال توجيه جميع الجهود نحو هدف محدد يصبح من السهل تحقيقه (حجازي، 2005).

لأن أية مشكلة تواجهها المؤسسة تتحمل جزءاً منها الأساليب والاستراتيجيات الإدارية التي يتم اتباعها في تلك المؤسسة (حجازي، 2005)، وهنا يأتي أيضاً دور إدارة المعرفة التي عليها إيجاد الحل التنظيمي والإداري في مواجهة تلك المشكلة، ومواجهة أي تحدٍ آخر تواجهه المؤسسة (شحادة، 2006).

فالأنظمة والاستراتيجيات الحديثة التي تتبعها المؤسسات، وخاصة مؤسسات التعليم دائماً تهدف إلى القيام بتنمية مستويات مختلفة من أفراد البشرية العاملة، وإنتاج معرفة جديدة يحتاج إليها المجتمع، بحيث تصبح هذه المعرفة وطرق الحصول عليها، واستخدامها أساساً للنظام التعليمي المعمول به في المجتمع (شحاته، 2004)، لذلك تكمن أهمية النظام التعليمي في تغيير المجتمع الذي يمثل بؤرة التطور والإصلاح، فالمدرسة كمؤسسة تربوية تعليمية تعمل على تلبية حاجات المجتمع وتطوره وتشكل نظاماً متكاملًا فيه العديد من الأفراد والموظفين، وكذلك فيه مجموعة من القواعد والتعليمات والإستراتيجيات المعمول بها، والتي تنظم دور كل فرد فيها (حجازي، 2005).

فإدارة المعرفة تتيح للموظفين معرفة وفهم أهمية جهودهم، وكما أنها تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها الشاملة، من خلال اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه تلك الجهود نحو تحقيق الهدف المنشود، فالقدرة على اتخاذ القرار الصائب يجعل الموظفين أكثر انخراطاً في العمل والقيام بواجباتهم بشكل أفضل، مما يحقق نتائج أفضل (إبراهيم، 1998).

ومن غير إدارة المعرفة يفقد أعضاء المؤسسة التعليمية النهج الذي يمكنهم من الوصول إلى الهدف الذي يسعون في تحقيقه، فإدارة المعرفة بمثابة البوصلة التي توجه الموظفين نحو الطريق الصحيح والخريطة

التي تدلهم على النهج الصحيح الذي يوصلهم إلى هدفهم وتدلهم على أفضل الطرق؛ لتحقيق رسالتهم (معاينة، وعادل، 2009). فمن خلال ضخ العمليات المرتبطة بإدارة المعرفة في واجبات الموظفين فإن إدارة المعرفة تساعد في عملية تدريب الموظفين كما وتضمن حصولهم على كل ما يحتاجونه لبدء الإنتاج بكفاءة وفعالية (مساعدة، 2011).

ومن دوافع الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات أنها تؤثر في صنع القرار، حيث تمكن المسؤول سواء كان مدير شركة أو مدير مدرسة أن يمتلك المهارة الأساسية في إدارة المعرفة؛ لاتخاذ القرار الصحيح، من خلال مشاركة الموظفين، من معلمين أو عمال في عملية اتخاذ القرار ووضع الخطط التربوية، وكذلك التبادل فيما بينهم، المعلومات والخبرة التي تخدم المؤسسة التربوية، مما يجعلهم يلتزمون بتطبيقها، وصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات للأفراد في المجتمع الواحد. (شهادة، 2006).

وتعدّ عملية صنع القرار من المهام الأساسية لإدارة المعرفة التي من شأنها أن تعمل على إنجاح العمل في المؤسسة أو إفشاله، فقد أصبحت لإدارة المعرفة أهمية قصوى في صنع القرار داخل المؤسسة، فلا بدّ لمدراء المؤسسات أن يستثمروا قدرات الفرد وطاقاته المعرفية في عملية اتخاذ القرار؛ من أجل التقليل من فشلها ومواجهة مشاكلها بطريقة يتم فيها تذليل الصعوبات، واستخدام الإمكانيات والقدرات والطاقات في تحقيق أهدافها وبالتالي نموها وتطورها، فالقرارات لها أهمية بالغة في مستقبل المؤسسة وتطورها (مساعدة، 2011).

إنّ عملية صنع القرار هي من واجبات المدراء والمسؤولين وتقوم عليها أنشطتهم، فالمسؤول يصنع القرار مهما كان صغيراً أم كبيراً، من تنظيم، وتوجيه، وتخطيط، وتوجيه، ورقابة على مستوى الفرد والجماعة، (Sung-Kwan & Robert, 2004). وإدارة المعرفة دور كبير في فاعلية صنع القرار من خلال حث الموظفين والعاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء لمؤسستهم ويبدلون جل قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق رسالة مؤسستهم وأهدافها (Rolland, 2004).

## 2.1 مشكلة الدراسة

من خلال اطلاع الباحثة على بعض ما ورد في الأدب التربوي، والقراءات التي تناولت موضوع الإدارة المعاصرة، والتي تحدثت عن مفهوم إدارة المعرفة، ومن خلال اطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، لاحظت أنه على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال والتجارة، فما زالت البحوث والتجارب والتطبيقات لهذا المفهوم في المؤسسات التربوية، والمنظمات غير الربحية ومنظمات المجتمع الخدمية على اختلاف أنواعها، محدودة وغير كافية، ومنها بعض الدراسات في الوطن العربي مثل (الخليبي 2006، الخوالدة 2007، حسن 2008، طاش كندي 2008، دروزة 2008، عثمان 2010) التي أكدت على أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التغيير التربوي، هذا وقد اتفقت العديد من الدراسات أمثال (مناصرية، 2004) و(نوري، 2011) و(العمرى، 2014) على أن صنع القرار هو أساس الإدارة وقلبها النابض، كما يؤكد (حلاق، 2014) على ضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم، والعمل على إنشاء إدارة متخصصة؛ لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛ لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها، حيث يوصي (ابو معمر، 2017) بإجراء مزيد من الدراسات في جودة العمل الإداري، وفي أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على سلوكيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما ويحث (عثمان، 2019) وزارة التربية والتعليم على البدء في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية والعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية.

وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، إلا أنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أيّن، ومتى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج صنع قرار معين، وانطلاقاً من أن صنع القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات، فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعرفة هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات. إلا أنها مازالت تعاني من بعض المشكلات التي تتعلق بالتطبيق، وقد لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية وخاصة في

محافظة الخليل، وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في مجالي التخطيط واتخاذ القرار، ومن أهمية المدرسة التي تُعدُّ الأفراد للحياة، ومن ضرورة مواكبة التراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال، فرضت الحياة العصرية أن يكون هناك نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وهذا النوع من الأفراد يحتاج إلى مدرسةٍ عصريةٍ يديرها قائدٌ مبدع يمارس إدارة المعرفة عند اتخاذ قراراته لكي تؤدي المدرسة أدوارها المتوقعة منها في المجتمع. وهذا ما دفع الباحثة إلى التطرق لهذه المشكلة والبحث في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس وعلاقتها بصنع القرار. وتتخلص مشكلة البحث بالسؤال التالي: ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين

### 3.1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

**السؤال الثالث:** ما درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمديرية؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة وصنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة؟

## 4.1 فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤالي الدراسة الثاني والرابع مجموعة من الفرضيات الصفرية وهي كالاتي:

**الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

**الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

**الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

**الفرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

**الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية".

**الفرضية السادسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

**الفرضية السابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

**الفرضية الثامنة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

**الفرضية التاسعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الفرضية العاشرة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية".

الفرضية الحادية عشر: "لا توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية".

### 5.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها بالآتي:

1. التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة وأبعادها.
2. التعرف إلى مفهوم القرار وعملية اتخاذه والعوامل المؤثرة في هذه العملية.
3. التعرف إلى واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
4. التعرف إلى درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
5. تحديد علاقة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
6. التعرف إلى تأثير متغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - التخصص - المديرية) في آراء المعلمين حول واقع إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

### 6.1 أهمية الدراسة

1. إدارة المعرفة واتخاذ القرار يشكلان لب هذه الدراسة وهما في واقع الأمر من أهم المفاهيم التنظيمية اللذان يعدّان من الموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري الحديث، حيث يشكلان مصدراً مهماً

من مصادر بقاء المؤسسات وديمومتها، وقد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً لأصحاب القرار في المؤسسات التعليمية.

2. تأمل الباحثة أن تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة، والبحث العلمي من خلال ما سوف يتم التوصل إليه من نتائج، كما تأمل أن توجه أنظار القارئ على المؤسسات التربوية وخاصة الحكومية منها لتوظيف إدارة المعرفة في صنع واتخاذ القرارات.

3. من المرجو أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص الاتجاهات السلبية في عملية اتخاذ القرارات، الناجمة عن قصور في توظيف إدارة المعرفة، وبالتالي إيجاد سلوكيات سليمة للتخلص من هذه السلبيات.

4. قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة أو ذات علاقة وثيقة بموضوع البحث الحالي، وتناوله من جوانب أخرى غير الجانب الذي سوف تتطرق له الباحثة.

## 7.1 محددات الدراسة

المحددات الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام 2020/2019.

المحددات المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

المحددات البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

المحددات الاصطلاحية: تتحدد نتائج الدراسة بالمصطلحات الإجرائية التي سوف تحتويها الدراسة.

المحددات الإجرائية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة ومجالاتها، والمعالجات الإحصائية التي سوف يتم استخدامها.

## 8.1 مصطلحات الدراسة

**إدارة المعرفة:** "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، واستخدامها، وتنظيمها، ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات

وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي". (الزامل، 2006، ص36)

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها مجموعة من الأنشطة، والعمليات، والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة في تنظيم مصادر المعلومات؛ للوصول إلى أفضل التطبيقات في حل المشكلات ورسم عمليات التعلم؛ لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

**صنع القرار:** هو مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين (عقلان، 2010، ص15).

**اتخاذ القرار:** عملية اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل مختلفة من قبل المسؤولين عن اتخاذ القرار عند مواجهة موقف معين (قطامي، 2010، ص 31).

**المدارس الحكومية:** أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو أي وزارة أو سلطة حكومية (كتاب الإحصاء الفلسطيني، 2018، ص38).

**محافظة الخليل:** هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية، وتبلغ مساحتها 997 كم<sup>2</sup>، وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان، حيث تبلغ مساحتها 16% من أراضي الضفة الغربية وتعدادها 729,193 نسمة سنة 2016. وفيها قبور الأنبياء إبراهيم خليل الله، ومنه أخذت الخليل تسميتها، وكذلك قبر يعقوب، واسحق وأزواجهم عليهم السلام، وأخذت المكانة الدينية بعد القدس لدى الديانتين الإسلامية واليهودية، وتبعد عن مدينة القدس قرابة 31 كم، وتتكون المحافظة من 100 قرية ومدينة أبرزها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول، بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب. (موسوعة بلادنا فلسطين للدباغ، موقع محافظة الخليل، فلسطين في الذاكرة، كتاب لكيلا ننسى لوليد الخالدي)

مدير المدرسة: "يمثل الجهة المخولة بتنفيذ الخطط والبرامج، وفقاً لسياسات مرسومة، ومشفوعة باللوائح والتعليمات الصادرة من وزارة التربية والتعليم عبر إدارة التعليم بما يتمشى مع التوجيهات العامة للدولة (الأغبري، 2000، ص 67).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مقدمة:

ترنو المؤسسات إلى مسايرة التطور الحاصل في العالم، والذي أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات، من خلال البحث في كيفية تطوير مقدراتها المعرفية المتنوعة؛ لأجل تنمية مهارات موظفيها وعمالها في تطوير المنشأة من خلال الوصول إلى مصادر المعرفة، فيما يحقق للمؤسسة أهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وإثبات نفسها في المجتمع بين نظيراتها من المؤسسات المنافسة لها في المجال نفسه، فالتحدي الذي يواجه المؤسسة هو تحويل رأس المال الفكري إلى عمل له قيمة وذو إنتاجية معتبرة، وهنا يأتي دور إدارة المعرفة، وفي هذا القسم سوف تتناول الباحثة مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة ونشأتها، وأهدافها، وأهميتها، ومصادرها، وأنواعها، ومبادئها، ومتطلباتها والعمليات التي تتكون منها (صبري، 2004).

##### 1.1.1.2 مفهوم المعرفة:

المعرفة لغةً مصدر ميمي من الفعل عرف وأُعرفُ، أي أنها مشتقة من الفعل الثلاثي (عَرَفَ) فتقول عرف فلانٌ فلاناً معرفة وعرفاناً أي خَبِرَهُ، والمعرفة هي إدراك الشيء على ما هو عليه (ابن منظور، 2010).

أما من ناحية المفهوم الاصطلاحي توجد اختلافات بين الباحثين حول مفهوم المعرفة، فقد عرفها

(Stewart, 2000,33) على أنها: رأس مال من الفكر ومخزون من الخبرات المكتسبة والتجارب،

ويعرفها (السلمي، 2001، 44) على أنها كل ما هو معروف ومفهوم على اعتبار أنها مشتقة من الفعل عَرَفَ، فهي تدل على قدرة الإنسان على التمييز والفهم.

ويعرفها (Davenport and prusak, 1998,23) على أنها مجموعة من الخبرات المركبة من القيم والآراء والمعلومات الضمنية التي تقدم إطاراً للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة بعد أن ترسخ في العقول.

### 2.1.1.2 إدارة المعرفة (المفهوم والنشأة)

كان أول ظهور لمفهوم إدارة المعرفة عام 1986 على يد Karel Wiig، وقد تطور بعدها في عقد التسعينات وما زال في تطور مستمر (حمادي، 2013، 58).

وهناك العديد من العوامل والأدوات التي ساعدت ومهدت لظهور موضوع إدارة المعرفة كظهور الحواسيب، ومعالجة المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات والتقنية وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من العوامل (وسام، 2015).

أما من ناحية مفهوم إدارة المعرفة فتعرفها (عقلان، 2010، 49) على أنها، مجال معرفي ذو تخصصات متداخلة متكامل مع العنصر البشري، والتكنولوجيا والعمليات الإدارية والإجرائية؛ لإدارة مجموعة من العمليات التي تهدف إلى التعرف على المعرفة وتوليدها وحفظها وتقويمها من أجل النمو بالمؤسسة.

ويعرفها (Wiig, 2003، ص67) على أنها: عملية تخطيط وتنسيق ورقابة وتنظيم للمعرفة والرأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

أما (مطر، 2007، 61) فيعرفها على أنها، عملية تعمل على مساعدة المنظمات على الحصول على المعرفة، وكيفية اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل أهم المعلومات والخبرات الإدارية التي تحتاجها المؤسسة إلى معرفة متاحة للأفراد.

أما من وجهة نظر الإدارة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن فنقدم تعريفا لإدارة المعرفة على أنها: العمليات النظامية التي تهدف إلى إيجاد المعلومات، والحصول عليها، وتنظيمها وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن أداء الأفراد العاملين كل في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة المؤسسة على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية (الظاهر، 2009، 52).

وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة: هي العمليات والأنشطة المساعدة للمؤسسة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويلها إلى معرفة وتوظيفها في الأنشطة الإدارية المختلفة، مثل اتخاذ القرارات والتخطيط (الحاج، 2014، 78).

### 3.1.1.2 أنواع المعرفة:

وجدت الباحثة في هذا المجال العديد من تصنيفات أنواع المعرفة، وقد تعزى أسباب كثرة أنواعها إلى تطور المعرفة وإدارة المعرفة منذ ظهورها إلى يومنا هذا، حيث أنّ من سماتها عدم الثبات، أي ما تم تصنيفه اليوم من أنواع للمعرفة فقد نجد أنواعاً أخرى جديدة تظهر في المستقبل، ومن تصنيفات المعرفة ما ذكرته (طاشكندي، 2007)، و(عليان، 2008):

1. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي تُميز فرداً عن غيره من الأفراد فهي المتعلقة بأفكاره وقناعاته ونظراته وأحاسيسه والفطرة التي خُلِقَ عليها، فما يميز فرداً عن غيره فهمه الخاص به للبيئة المحيطة به، والعالم الذي يعيش به، فهذه المعرفة توضح علاقة الأشياء ببعضها البعض من حيث السبب والنتيجة أي الفهم السببي للشيء، ومن سماتها أيضاً معقدة التركيب وغير تشاركية بين الأفراد.

2. المعرفة الظاهرة: ويطلق عليها أيضا المعرفة الصريحة أو المعلنة، وهي المعرفة التي يمكن للإنسان أن يتقاسمها وينقلها للآخرين بسهولة سواء من خلال الصوت أو من خلال الكلمات والأرقام، وتكون هذه المعرفة مخزنة ومحفوظة في سجلات مؤسسة ما، كالبيانات والمعلومات الظاهرية والمعادلات العلمية، وتكون لها علاقة بأنظمتها وسياساتها ومستنداتها وتحفظ بالمعايير والقوانين والأنظمة التي تيسر العمل في المؤسسة وتقومه وتحسنه.

ويضيف (العلي، 2006) نوعين آخرين إلى ما سبق من أنواع المعرفة وهما:

1. المعرفة المتقدمة: تجعل مؤسسة ما تحقق تفوقاً على منافسيها من خلال اكتساب هذه المعرفة بشكل أكبر واختيار الجودة الأفضل من المعرفة.

2. المعرفة الابتكارية: تجعل المؤسسة متميزة بشكل واضح فهي قادرة على تغيير أسلوب المنافسة مع باقي المؤسسات في وقت تحده، وتكون المؤسسة قادرة على القيادة بشكل أفضل من منافسيها.

وهناك نوعان آخران للمعرفة نكرهما (نجم، 2008) وهما:

1. المعرفة الكامنة: وهي المعرفة التي يتم الحصول عليها من خلال الاستنباط والملاحظة أي يتم الحصول عليها بشكل غير مباشر.

2. المعرفة المجهولة: وهي المعرفة التي يتم الوصول إليها، واكتشافها من خلال التجربة والبحث والنشاط والمناقشة.

من خلال ما تقدم يظهر لنا كثرة التصنيفات لأنواع إدارة المعرفة، وهذا يدل على اهتمام الباحثين بإدارة المعرفة وتطورها منذ البداية حتى يومنا هذا مع تطور العلم.

#### 4.1.1.2 مصادر إدارة المعرفة:

يشير (عليان، 2008)، و (الكبيسي، 2005) إلى وجود نوعين رئيسيين من مصادر المعرفة هما:

أولاً: المصادر الداخلية للمعرفة: وهي الخبرة المتراكمة لدى الأفراد عن موضوع معين، ومن الأمثلة على هذا النوع من المصادر: المؤتمرات الداخلية التي تعقدها المؤسسة أو المنظمة، الحوار، التعلم الصّفي، المكتبات الإلكترونية، العمليات الداخلية للأفراد كالذكاء العقل والخبرة المهارات، أو كالتعلم من خلال العمل والبحوث وبراءة الاختراع. كما تشمل المصادر الداخلية خبرات المنظمة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات (حلاق، 2014).

أما (فرحان، 2009) فيضيف ثلاثة عناصر من المصادر الداخلية للمعرفة وتتمثل في:

1. استراتيجي المعرفة وهم خبراء المنافسة القائمة على المعرفة ويتأسسون أدوار فاعلة وعميقة وجديدة للمعرفة في المؤسسة.

2. مهنيي المعرفة: يكون دورهم في معرفة أساليب الحصول على المعرفة ومعالجتها بحيث تكون قادرة على الاستعمالات المختلفة.

3. عمال المعرفة: وتكون وظيفتهم دعم مهنيي المعرفة من حيث جمع المعلومات وتصنيفها وتخزينها.

ثانياً. المصادر الخارجية للمعرفة: وهي المصادر التي تتعلق بالبيئة المحيطة للمؤسسة أو المنظمة، ويعتمد الحصول عليها على نوع العلاقة بين المؤسسات الأخرى، ومن الأمثلة على هذا النوع من المصادر الإنترنت، المكتبات، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون، والجامعات، ومراكز البحوث العلمية. يقوم الأفراد بالحصول على المعرفة من خلال مدركاتهم الحسية (كالسمع والبصر واللمس... إلخ) فيكتسبون البيانات والمعروفات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية كالتأمل والفهم، ثم يعالجون هذه البيانات ويحولونها إلى معلومات ثم يفسرونها فتتحول إلى معرفة يحتفظون بها ويستخدمونها في مجال عملهم (عليان، 2008)، و (الكبيسي، 2005).

وهنا يضيف (فرحان، 2009) أيضاً عناصر المصادر الخارجية للمعرفة، وتتمثل في:

1. الزبائن: عندما تكون المؤسسة قادرة على الإصغاء لهم، وتتفاعل معهم بطريقة أسرع، وتلبي متطلباتهم تزيد ثقتهم فيها، فيصبحون مصدراً للمعرفة.
2. الموردون: ويتعلق هذا المصدر بالسوق الصناعية ومواصفاتها، فهم مصدر أساسي للمعرفة بالنسبة لهم.
3. المنافسون: يشكل المنافسون مصدراً للمعرفة، من حيث أن المؤسسة تسعى لمعرفة أي معلومة حول تلك المؤسسات، وتكون المعلومات أدق إذا كانت من أفراد الشركة المنافسة.
4. الشركاء: من خلال التحالف مع المؤسسات الأخرى، يوفر المنافسون ما تحتاجه مؤسستهم من معلومات، ومعارف وخبرات.

#### 5.1.1.2 مبادئ إدارة المعرفة:

من المبادئ التي تتحلى بها إدارة المعرفة كما ذكرها العديد من الباحثين، ما يأتي:

1. أنها عملية مكلفة: حتى تستخدم إدارة المعرفة بطريقة فاعلة، يجب استثمار العديد من المصادر الأخرى، فإدارة المعرفة تتطلب العديد من الفعاليات التي يجب استثمار الأموال من أجلها، مثل: تدريب الموظفين، استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (عليان، 2012)
2. استخدام اللغة في نقل المعرفة: وهذا يحتم علينا تطوير اللغات التي نتواصل من خلالها في وصف خبراتنا للآخرين، ونقل خبرات الآخرين إلينا (أبو الرز ودهمش، 2005).
3. سرعة الإصدار وإيجاد الحلول: من مبادئ إدارة المعرفة الفاعلة، سرعة إصدار القرارات، وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب، وهنا يتكامل العنصر البشري مع التقنيات التكنولوجية، فالعنصر

البشري يقوم بتجميع المعلومات وتأليفها، وجعلها في شكل المعارف والتكنولوجيا، أكثر قدرة في حالة تحويل المعرفة ذات الهيكل العالي (كوثر، 2016)

4. وجود مديري المعرفة: من مبادئ إدارة المعرفة وجود مدير متميز، يقوم بجمع المعرفة وتصنيفها، ويعطي النصائح والإرشادات حول كيفية استخدامها، وأهم ما يميز مدير المعرفة، ألا تكون أقوالهم وأفعالهم متضمنة لمعاني ضمنية أكثر من غيره (عليان، 2012).

5. المعرفة عملية اجتماعية: أي أن مسؤولياتها لا تقع على فرد بعينه، لأنها اجتماعية تشاركية، فلا يستطيع أي فرد تحمل مسؤولية المعرفة الجماعية (الملكاوي، 2007).

6. الوصول إلى المعرفة هي أول خطوة: ليس هدف المؤسسات هو جمع المعرفة والحصول عليها فحسب، بل هدفها السامي هو العمل بهذه المعرفة وتفعيلها، وعمل تغذية راجعة لها واستخدام المعرفة واستقبالها والتفاعل المشترك مع حامل المعرفة (عليان، 2012).

7. غير منتهية: إدارة المعرفة كغيرها من الإدارات لا نهاية لها ولا تنتهي في وقت معين؛ لأن تصنيفات المعرفة متغيرة ودائماً في تطور مستمر، وبيئة المؤسسة دائماً في تغير مستمر، وهذا يحتاج منها سرعة تحليل تلك البيئة. (أبو الرز ودهمش، 2005)

8. إيجاد حلول إبداعية: من مبادئ إدارة المعرفة، ابتكار وإبداع معرفة جديدة تتناسب مع التطور العلمي المستمر، وكذلك اتخاذ القرار المناسب والارتقاء به، ومتابعة تنفيذه على أكمل وجه. (همشري، 2013).

### 6.1.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

إن المؤسسة التي تمارس إدارة المعرفة داخلها هي متمسكة بحبل التطور، فإدارة المعرفة هي من أسباب الإبداع والنمو والنجاح، فهي التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة، وتشجع القدرات الإبداعية وتقود المؤسسة نحو مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المستمر، وتتبع أهمية إدارة المعرفة من أهمية المعرفة نفسها، وحسن استخدامها بالطريقة الصحيحة، ومن أهمية إدارة المعرفة:

1. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة اختيار المعرفة المقصودة وتطويرها وتطبيقها وتقييمها، وكذلك تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأدائها الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة المتواجدة لديها، وهي بذلك عملية نظامية تكاملية تقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، من خلال استثمار رأسمالها الفكري وتحفيز القدرات الإبداعية البشرية؛ لتجديد ذاتها ومواكبة التغيرات البيئية المستمرة (الكبيسي، 2005) و (لبان، 2013).

2. إدارة المعرفة هي الطريق إلى الإدارة الحديثة في عصرنا الحالي، التي تساعد على توليد المعرفة ونشرها وإنتاجها (ضمنية وصريحة)، بشكل يحقق أهداف المؤسسة، ويمكنها من اتخاذ القرار وكذلك حل المشكلات التي تواجهها، واقتراح خطة استراتيجية؛ من أجل استثمار المعرفة بشكل فعال (حلاق، 2014).

3. إدارة المعرفة والعنصر البشري من القواعد الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وهذان العنصران يكملان بعضيهما البعض، ولا يمكن استخدام العنصر المالي، أو البشري دون استخدام إدارة المعرفة بشكل سليم؛ فهي التي تعمل على الارتقاء بالمؤسسة، وعناصرها واتخاذ القرارات الصحيحة التي من شأنها يتم تحديد مصير تلك المؤسسة (عبيد، 2015).

4. تعمل إدارة المعرفة على تحفيز مؤسسات العمل على تشجيع الابتكار والإبداع في الكادر البشري، وكذلك بناء ميزة تنافسية مستدامة، وإتاحة الفرصة للمؤسسات لتحديد أصولها غير الملموسة وتطويرها، وتخفيض التكاليف، وكذلك دعم جهود الأفراد والإدارة منها، وإعادة هندسة الأعمال بما تحقق أهداف المؤسسة ويساعدها على التميز (همشري، 2013).

5. تعمل إدارة المعرفة على التقدم والنجاح والتفوق الإداري، وكذلك توفر الحماية للمؤسسة، وتعمل على استثمار رأس المال الفكري، والمعرفي لدى المؤسسة (الزيات، 2008).

6. إدارة المعرفة تعمل على إزالة القيود التي تعرقل عملية التطوير والتغير؛ لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ومتغيراتها، وترفع من عائدات المؤسسات، وتزيد من رضا الأفراد وولائهم للمؤسسة، وكذلك تعمل على تحسين المنافسة، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج رائعة في السياق التنظيمي (الصاوي، 2007).

## 7.1.1.2 أهداف إدارة المعرفة:

تتعدد تصنيفات أهداف إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف الجهات التي توجد إدارة المعرفة بها، وباختلاف المجالات التي تعمل فيها، وتتشارك جميع هذه المجالات والجهات في أهداف مشتركة بينه، ويشير إليها العديد من الباحثين في هذا المجال، (محمد، 2013) و (الملكاوي، 2007) و (عليان، 2008) و (نجم، 2008) و (الكبيسي، 2005) و (همشري، 2013)، والتي يمكن عرضها كآتي:

1. تشجع الأفراد في المؤسسات على المشاركة في المعرفة، مما يؤدي إلى رفع المستوى المعرفي لدى الأفراد، من خلال إيجاد بيئة تنظيمية تشجع على ذلك.
2. تحسين الإنتاجية، من خلال رفع كفاءات العمل والأفراد.
3. نشر المعرفة وتطويرها وزيادة القدرة التنافسية في الذكاء البشري، من خلال بناء إمكانات التعلم.
4. حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات باختلاف أنواعها.
5. زيادة العائد من رأس المال الفكري، من خلال استخدام الاختراعات الناتجة عنه عن طريق زيادة فاعلية التقنيات المنظمة، وتجارة الإبداع والابتكارات.
6. الحصول على المعرفة الجوهرية وحمايتها، وحفظها في المكان المخصص، والعمل على تطويرها بشكل مستمر.
7. العمل على توفير مستشاري المعرفة وهم الذين لديهم معرفة حول موضوع معين.
8. المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، من خلال إعطاء المعلومات المناسبة، والدقيقة في وقتها المناسب.
9. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يمكن تناقلها بين الأفراد، ونشرها والاستفادة منها بشكل أفضل.

10. تحسين ورفع أداء الأفراد والعاملين والموظفين في المؤسسة أياً كان نوعها، من خلال إيجاد بيئة تفاعلية للجميع؛ من أجل تجميع الخبرات التراكمية وتوثيقها ونقلها.

غير أن بعض الباحثين تحدث بشكل منفصل عن أهداف إدارة المعرفة في مجال العملية التعليمية، كما يلي (المخلافي، 2012):

1. إيجاد البيئة التعليمية الغنية بالمعرفة، لإنشاء مستوى عالٍ من الخريجين الجامعيين.
2. إنشاء المواطن القيادي القادر على المساهمة في التنمية المستدامة لبلده.
3. إيجاد بيئة تنافسية بين الجامعات.
4. خلق مفاهيم تعليمية جديدة في سياسة التعليم العالي وفلسفته وغايته.
5. العمل على تحقيق التكامل بين العناصر البشرية والتقنيات التكنولوجية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال العملية التعليمية.

### 8.1.1.2 متطلبات إدارة المعرفة:

لتطبيق إدارة المعرفة، وجعل منها مهمة ناجحة، يجب توافر مجموعة من المتطلبات، كما يلي:

1. توافر تكنولوجيا المعلومات والتقنيات: هي البنية التحتية التي تشمل الأدوات التكنولوجية التي يتم استخدامها في توفير المعلومات، والبيانات ونقلها وحفظها والتعامل معها، وتضم تكنولوجيا المعلومات العديد من الأشكال، كأجهزة الكمبيوتر، وأجهزة الاتصال، والشبكات العنكبوتية، والفاكس، وغيرها من الوسائل التكنولوجية، التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتخزينها والاحتفاظ بها، وهي مؤشر مهم لتطبيق إدارة المعرفة، ونجاحها في المؤسسة في العصر الحالي، الذي يشهد تطوراً تكنولوجياً هائلاً، وما توفره هذه الوسائل من معلومات هامة وضخمة على كل المناحي والاتجاهات (العلاوي، 2001).

2. الشخصية القيادية في مدير المؤسسة: يعد القائد أو المدير في مؤسسة ما هو مركز القرار، يجب عليه التحلي بشخصية قيادية قادرة على اتخاذ القرار الصائب، وعليه يتوقف نجاح المؤسسة، أو عدم نجاحها، فالقيادة هي قدرة الشخص على إقناع الآخرين بفكرة معينة، أو القيام بواجباتهم الموكلة إليهم على أكمل وجه، بما يساهم في تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة، وعلى القائد اتباع سلوكيات قيادية تزيد من تفاعل الأفراد في المؤسسة والتواصل فيما بينهم (الملاك، 2002).

3. أفراد المعرفة: وهم القوى أو الموارد البشرية اللازمة لنجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم يؤثرون بشكل كبير في مدى فاعلية تطبيق إدارة المعرفة، حيث أن توليد المعرفة ومشاركتها ونقلها يتم من خلال الأفراد، بينما تعد العناصر الأخرى (التكنولوجيا، الثقافة، القيادة)، هي أدوات مساعدة ودورها تسهيل تطبيق المعرفة، فالقوى البشرية تقع عليهم مسؤولية القيام بأنشطة معينة؛ لتوليد المعرفة والقيام بتجميعها وتخزينها (عليان، 2012).

4. الثقافة التنظيمية: وهي القوانين والأفكار، والقيم والمعتقدات، والاتجاهات التي يمتلكها أفراد العمل في المؤسسة، وتعمل على تنظيم العلاقات بينهم، وهذه الثقافة تؤدي إلى نجاح مؤسسة العمل، عندما تسهم في خلق جو يشجع على الريادة والابتكار والمبادرة وتحسين الأداء (الجاموس، 2013).

5. الهيكل التنظيمي: يسهم في إطلاق إبداعات الأفراد في المؤسسة، من خلال تنظيم علاقات العمل، كتحديد الرتب وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، ويشجع الهيكل التنظيمي على التشارك فيما بين موظفي العمل والعمال وتعاونهم فيما بينهم (الغامدي، 2002).

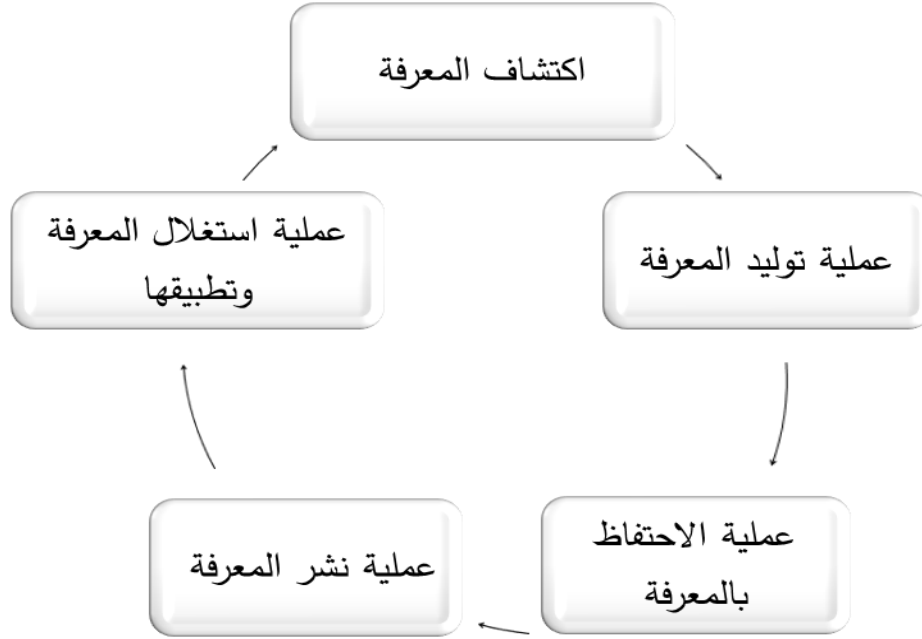
من خلال ما سبق، يتبين لنا أن متطلبات إدارة المعرفة تعمل كعناصر مكملة لبعضها البعض بما تحقق أهداف إدارة المعرفة.

## 9.1.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

تضم إدارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تعمل على فهم إدارة المعرفة، وتسهل عملية الحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها، إذ لا قيمة لإدارة المعرفة دون تلك العمليات، وقد اختلفت أعداد عمليات إدارة المعرفة وأنواعها بين الباحثين، وفيما يلي عرض لأشهر خمس عمليات رئيسة لإدارة المعرفة والمشاركة بين الباحثين جميعاً:

1. عملية اكتشاف المعرفة: أي التعرف إلى المعرفة وتشخيصها، وتحديد أماكن تواجدها وتوافرها والبحث عنها، سواء كانت داخل المؤسسة أم خارجها (العمرى و آخرون، 2009).
2. عملية توليد المعرفة: أي جلب المعرفة من أماكن توافرها، كشرء المعرفة أي توظيف كوادر المعرفة، أو ابتكار معرفة جديدة غير مسبقة، وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير المؤسسة والعمل على حل المشكلات التي تواجهها فيما يحقق أهدافها (مجدى، 2017).
3. عملية الاحتفاظ بالمعرفة: أي تخزين المعرفة والمحافظة عليها، وترتيبها وتجزئتها وتنسيقها بطريقة تسهل الحصول عليها واسترجاعها، ويتم الاحتفاظ بالمعرفة سواء في ملفات ورقية، أو في ملفات إلكترونية على الكمبيوتر (رضا، 2013).
4. عملية نشر المعرفة وتوزيعها وتطويرها: ويتم خلال هذه العملية نقل المعرفة، ومشاركتها بين جميع الأفراد والموظفين والعمال، والتأكد من وصولها إلى جميع فروع المؤسسة بحرية وسهولة، ويتم ذلك من خلال التواصل الشخصي بين الأفراد، أو من خلال عقد مؤتمرات وغيرها (عليان، 2008).
5. عملية استغلال المعرفة وتطبيقها: هذه الخطوة هي أهم خطوة وأهمها، فما فائدة وجود المعرفة دون تطبيقها واستغلالها؟ فعلى المؤسسة في هذه المرحلة أن تقوم باستخدام المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب، واستغلالها في مواجهة المشكلات التي تمر بها؛ بهدف تحقيق الغايات التي تطمح إلى الوصول إليها في أقل وقت وجهد (داسي، 2012).

والشكل (3.2) يبين عمليات إدارة المعرفة:



الشكل (3.2) عمليات إدارة المعرفة (داسي، 2012).

### ملخص

يقوم الأفراد بتوظيف إدارة المعرفة من أجل اتخاذ القرارات السليمة، وهذا يتطلب منهم أن يكونوا على قدر واسع من الخبرات والمهارات، فالمعرفة هي مزيج متكامل من الخبرات والمهارات والبيانات والقيم، فهي معرفة ظاهرة أو ضمنية، يحصل عليها الأفراد من خلال عدة طرق من مصادر داخلية أو خارجية، وهي بذلك تمر بعدة عمليات متكاملة بدءاً من اكتشاف المعرفة وتوليدها والاحتفاظ بها ونشرها ثم تطبيقها.

وقد تناول هذا القسم إدارة المعرفة من حيث المفهوم والنشأة ثم أنواع إدارة المعرفة ومصادرها الداخلية والخارجية، ثم انتقلت الباحثة إلى مبادئ إدارة المعرفة، وتناولت أيضاً أهمية إدارة المعرفة كمصدر للإبداع والنمو في المؤسسة التعليمية، ثم عرجت الباحثة إلى أهداف إدارة المعرفة، كما أوردها العديد من الباحثين، ثم إلى المتطلبات التي تحتاجها إدارة المعرفة من أجل تطبيقها بما يخدم عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة، ثم عرضت الباحثة أبعاد إدارة المعرفة (التكنولوجي، الاجتماعي، التنظيمي، البشري، التشاركي، الثقافي)، وأخيراً تناول القسم العمليات التي تضمها إدارة المعرفة.

## 2.1.2 صنع القرار:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بصنع القرار، لذلك فإن هذا الفصل يمثل الأرضية النظرية التي تعتمد عليها الدراسة في إرساء قواعدها، ووضع أسسها، وتحديد إجراءاتها، حيث يشمل الأدبيات التي حصلت عليها الباحثة فيما يتعلق بمجال الدراسة، مما يساعد في تعزيز موضوع الدراسة وإثرائه، وتسعى الباحثة في هذا المحور إلى تناول عملية صنع القرار من حيث المفهوم، والأهمية، والخصائص، والعناصر، والأنواع، والأساليب وكذلك الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى مقومات اتخاذ القرار الفعال والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرار.

### 1.2.1.2 مفهوم صنع القرار:

يوجد العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القرار، وهذه بعض التعاريف المهمة لصنع واتخاذ القرار على النحو الوارد أدناه:

القرار: من قرَّر يقرِّر، تقريراً، فهو مقرِّر، والمفعول مقرَّر، يقال قرَّر الشَّخصُ أمراً: اتَّخذ قراراً، صمَّم بشدَّة، وقرَّر المسألةَ أو الرأْيَ: وضَّحَه وحَقَّقَه، اعتماد القرار: إمضاؤه وجعله صالحاً للتنفيذ.

وتعني كلمة قرار: الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف، والاختيار بين البدائل المختلفة (اونيس، 2011، 241). كما أنه يعبر عن عملية الاختيار من بين عدة بدائل مقترحة، وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب للوصول إلى القرار الأقل ضرراً (تعلب، 2011، 34).

ويبين (السالم، 2000) أن القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة أو تسيير عمل معين، بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل، كما يعبر عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين، وذلك بشكل شفهي أو مكتوب، من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف (الفضل، 2004، 13) .

ويعرف أيضا هو "إصدار حكم محدد لما يجب على الفرد أن يفعله في موقف ما، وهذا يتم بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها" (Harrison, 1974, 50). وعملية صنع القرار يعرفها جورج تيري بأنها "اختيار بديل واحد للسلوك من بديلين أو أكثر ممكنين (البدري، 2005، 107)، حيث يتم اختيار بديلاً معيناً من بين عدد من البدائل المطروحة أمامه.

ويشير فليت إلى تعريف القرار بعملية الاختيار للبدائل من بين عدة بدائل من أجل اتخاذ القرار على أنها أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء مهامه، وهو مسار للعمل يتم اختياره عن وعي من البدائل المتاحة لغرض النتيجة المرجوة (إدريس وآخرون، 2005، 659).

ومن التعريفات التي تناولت مفهوم صنع القرار يلاحظ أنها تتضمن تداعيات مختلفة تتعلق بمهام مدير المدرسة صانع القرار في مدرسته ولكنها مترابطة، وهي كالآتي:

1. عندما يصنع المديرون القرارات، فإنهم يمارسون الاختيار ويقررون ما يجب القيام به على أساس بعض المنطق أو الحكم الواعي والمتعمد.

2. عند صناعة القرار، فإن المديرون يواجهون بدائل تتطلب الحكمة والخبرة لتقييم العديد منها واختيار الأفضل، فالحكمة ضرورية للمدير للتوصل إلى قرار عندما لا تكون هناك خيارات أخرى ممكنة.

3. عند صنع قرار ما، يكون للمديرين هدف لتحقيقه، وبالتالي يقترحون ويحللون مسارات العمل البديلة، ويتخذون أخيراً خياراً يحتمل أن يحرك المؤسسة في اتجاه أهدافها.

## 2.2.1.2 أهمية صنع القرار:

الإدارة والقرار هما نشاطان مهمان للغاية لا يمكن فصلهم، كلاهما يتحركان معاً، فصنع القرار يعتبر العمل الرئيسي للإدارة وقد تم اعتباره روح الإدارة. وصنع القرار يتم بعد قدر كبير من المداولات، ويجب أن يتم اتخاذ القرار بسرعة وبأي حد حيث تستند العملية الإدارية بالكامل إلى القرارات، وهناك حاجة إلى اتخاذ القرارات على حد سواء لمعالجة المشاكل وكذلك للاستفادة القصوى من الفرص المتاحة؛ لأن القرارات الصحيحة تقلل التعقيدات والشكوك وتتنوع البيئات التنظيمية (الصيرفي، 2007).

من خلال صنع القرار يتم تسوية جميع المسائل المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحكم بواسطة المديرين، التي يتم تنفيذها في الممارسة العملية من قبل مشغلي المؤسسة (الميكايوي، 2007).

حيث تمثل الإدارة حزمة من عملية صنع القرار يتحمل فيها مديرو المؤسسة مسؤولية اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها وفقاً لأهداف محددة، فهي أهم عنصر في أنشطة المدير؛ لأنها تلعب الدور الأكثر أهمية في عملية التخطيط التي يقوم بها المدير، حيث يقرر في عملية التخطيط العديد من الأمور، مثل الأهداف التي ستتبعها منظماتهم، والموارد التي سيستخدمونها، ومن سيؤدي كل مهمة مطلوبة (دودين، 2011).

فعندما تخطئ الخطط أو تخرج عن المسار الصحيح، يتعين على المديرين أن يقرروا ما يجب فعله لتصحيح الانحراف.

إن عملية التخطيط برمتها تشمل المديرين باستمرار في سلسلة من مواقف صنع القرار، حيث تؤثر جودة القرارات الإدارية إلى حد كبير على فعالية الخطط التي وضعتها في عملية التنظيم، لذلك على المدير أن يتخذ قراراً بشأن الهيكل، وتقسيم العمل، وطبيعة المسؤولية والعلاقات، وإجراءات تأسيس هذه المسؤولية والعلاقة (العلاق، 2008). وفي التنسيق أيضاً، يعتبر صنع القرار ضروري لتوفير وحدة العمل وفي السيطرة، وبالتالي يتعين على المدير أن يقرر كيفية وضع المعيار، وكيف يتم تصحيح الانحرافات عن المعيار، وكيف سيتم تحديد المبادئ، وكيف سيتم إصدار التعليمات.

فالقُدرة على اتخاذ قرارات جيدة هي مفتاح الأداء الإداري الناجح، حيث يُطلب من مديري معظم الشركات التي تسعى إلى الربح دائماً اتخاذ مجموعة واسعة من القرارات المهمة في مجالات التسعير واختيار المنتج ومراقبة التكاليف والإعلان واستثمارات رأس المال وسياسة توزيع الأرباح وشؤون الموظفين وما إلى ذلك، وتُتسعى المؤسسات بشكل عام لمواجهة التحدي المتمثل في اتخاذ قرارات حيوية بشأن العديد من المسائل الهامة (الدوري وآخرون، 2009).

أيضاً صنع القرار هو معيار لتحديد ما إذا كان الشخص في الإدارة يشارك في صنع القرار أم لا، فهو ملكاً لموظفي الإدارة على حد تعبير جورج تيري: "إذا كانت هناك علامة عالمية واحدة للمدير، فهي صنع القرار" (العبد، 2004).

في أي عمل كبيراً كان أم صغيراً، فالظروف ليست ثابتة أبداً، فهي ديناميكية متغيرة سواء على مستوى الموظفين أو في حالات الطوارئ غير المتوقعة، فالتغييرات في الظروف هي القاعدة المعتادة، وفي مثل هذا الموقف يتطلب اتخاذ إجراءات تنطوي على اتخاذ القرارات (عبد الباسط، 2001). وبغض النظر عما يفعله المدير، فإنه يفعل ذلك من خلال اتخاذ القرارات.

فالإدارة أساس عملية صنع القرار وسلطة ومسؤولية اتخاذها والتأكد من تنفيذها، ففي الأعمال التجارية للمؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة، تحدث تغييرات في الظروف، كما وتحدث تغييرات في الموظفين وتنشأ حالات طارئة غير متوقعة أحياناً، ولمواجهة تلك التحديات، يجب اتخاذ القرارات (عبد الله، 2011).

وبالتالي يعد اتخاذ القرار أمراً حيويًا لجميع أنشطة الإدارة؛ لأنها تساعد في تحديد أهداف محددة، وإعداد خطط العمل، وتحديد الهيكل التنظيمي، وتحفيز الموظفين وإدخال الابتكارات، لذلك تكمن أهمية اتخاذ القرار في ارتباطها الوثيق بوظائف الإدارة، فعندما يخطط المدير أو ينظم أو يأمر أو ينصح أو يوافق على أو يرفض أي شيء، فسيتعين عليه المضي قدماً في عملية صنع القرار، وبالتالي يعتبر اتخاذ القرار مرافقة لا غنى عنها في جميع الوظائف الإدارية.

### 3.2.1.2 خصائص عملية صنع القرار:

للقرارات الإدارية خصائص يمكن من خلالها التعرف على المواصفات لطبيعة هذه القرارات، التي إذا ما أحسن الأخذ بها وضبطها أنت بنتائج إيجابية على القرارات المتخذة، حيث تتسم عملية اتخاذ القرار بالخصائص الآتية، (ماهر، 2013):

1. أنها عملية ذهنية: أي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
2. هي عملية إجرائية: وبرغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، إلا أن هناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وإيجاد البديل.
3. إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهماً في عملية اتخاذ القرار.
4. تتم عملية اختيار البديل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
5. إن اختيار الأنسب يكون وفقاً للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
6. إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل، وهنا تظهر الصعوبة؛ لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية. ووفقاً لأوكارسا (Ogarcă, 2010) فإن خصائص عملية اتخاذ القرار تتحد بالآتي:

1. يعتمد صنع القرار على التفكير العقلاني، إذ يحاول المدير فرض العديد من الآثار المحتملة للقرار قبل اتخاذ قرار بعينه.
2. ينطوي على تقييم البدائل المختلفة المتاحة، فلن يتم اختيار أفضل بديل إلا عند مناقشة وتقييم إيجابيات وسلبيات جميعها.

3. إنها عملية اختيار الأفضل من بين البدائل المتاحة.
4. أنه ينطوي على التزام معين كأن تلتزم الإدارة بكل قرار تتخذه.
5. صنع القرار هو المنتج النهائي لأنه يسبقه مناقشات ومداولات.

6. يهدف صنع القرار إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويعدد شازفراني وعبادي (Shahsavarani, A. M., & Abadi,2015) الخصائص المهمة لعملية صنع القرار منها ما يلي:

1. صنع القرار هو مسؤولية المديرين التنفيذيين على جميع المستويات.
2. إنها عملية مستمرة تستمر طوال حياة المنظمة.
3. إنها عملية عقلية تتطوي على تفكير عميق وتوقع الأشياء.
4. عادة ما تتخذ القرارات على أساس التجارب السابقة والظروف الحالية لمسار العمل المستقبلي.
5. إنها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الهدف.
6. إذا لزم الأمر يجب استشارة الخبراء والمتخصصين قبل اتخاذ قرار معين.
7. تمارس القرارات تأثيراً كبيراً على نجاح أو فشل المنظمة، لذلك يجب ألا يصنعوا على عجل أو بدون أمن وتفكير وثيقين.

وبالتالي معرفة المدير لهذه الخصائص المتعددة لعملية صنع القرار تجعله يقظاً ومتأنياً في كل خطوة يتبعها، وبالتالي اتخاذ قرارات مدروسة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل، حيث يتبع النهج الذي يزيد من فرص اختيار البديل الأكثر ملائمة مع أهداف المؤسسة.

#### 4.2.1.2 عناصر صنع القرار:

عند اتخاذ قرارات مهمة، هناك بعض العناصر الرئيسية تؤخذ بعين الاعتبار التي توضح حدود المشكلة المراد حلها، وغالباً ما يكون النجاح في إنجاز المهمة يرجع إلى معرفة عناصرها، كما أن الإلمام

بعناصر اتخاذ القرار يساعد في الوصول إلى قرارات أفضل، ومن عناصر اتخاذ القرار كما ذكرها (الصحن، 2002) الآتي:

1. الاختيار: يعبر الاختيار عن الفرصة في عملية الانتقاء من بين مجموعة من البدائل، فحرية المدير صانع القرار في الاختيار ليست مطلقة، وإنما تختلف من موقف إلى آخر تبعاً للظروف التي يتخذ القرار في ظلها.
2. البدائل: تتمثل البدائل في مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها، وفي حال غياب البدائل تتعدم عملية اختيار وبالتالي لا يوجد قرار.
3. الأهداف: تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل؛ لاختيار أفضل بديل يمكن من خلاله تحقيق الهدف المطلوب.

وهناك من يرى أن عناصر القرار هي، (الموسوي، 2004):

1. وجود مشكلة: أي مشكلة تواجه الإداري تتطلب حلاً.
  2. أن يكون هناك بدائل مختلفة: أي أن تكون هناك طرقاً مختلفة تتوافر أمام الإداري؛ كي ينتقي منها الأفضل والأجدر، أما إذا كان هناك طريقاً واحداً، فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة بل ستكون ملزمة بالبديل الواحد.
  3. وجود هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.
  4. توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.
  5. الاعتبارات التي تحيط بالقرار منها: كخشية متخذ القرار، وما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة، والظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كما تشكل العناصر البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر يصعب التحكم فيها.
- بينما يحددها ويلسون وأليكس Wilson & Alexi الوارد في (ربيع، 2008) في عناصر أساسية وفقاً لما يلي:

1. **صانع القرار:** ويتمثل في الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار بين البدائل المطروحة؛ لحل المشكلة أو مواجهة الموقف. ومتخذ القرار الجيد عليه أن يستغل كل قدراته ومهاراته التنظيمية عند اتخاذ القرار، وأن يتصف بروح المناقشة والاستماع للآخرين، وأن يبتعد عن بعض الصفات السلبية (عقيلي، 2007).

2. **موضوع القرار:** ويمثل المشكلة التي تتطلب حلاً من قبل متخذ القرار وتعتبر المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار، فالوصول إلى حلول منطقية صحيحة وسليمة يعتمد على دقة تحديد المشكلة، وهذا يعتمد إلى حد كبير بمدى دقة المعلومات والمعارف حول المشكلة المطروحة.

3. **أهداف القرار ودوافعه:** فالأهداف هي التي يسعى صانع القرار إلى تحقيقها أو التوصل إليها، فكل قرار هدف يريد تحقيقه، كما أن وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يريد إشباعها، ويعتبر تحقيق الهدف هو بمثابة إشباع لتلك الحاجة، فكلما ازدادت أهمية الإشباع كلما زادت أهمية الهدف (كلادة، 1997).

4. **بيئة القرار:** وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على صانع القرار عند قيامه باختيار البديل المناسب.

5. **بدائل مناسبة لاتخاذ القرار:** غالباً ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل، فالبديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر صحيحاً علمياً ويساهم في حل مشكلة قائمة، إذن فوجود قرار إداري يتطلب وجود على الأقل بديلين حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهما، عن طريق دراسة تلك البدائل من نواحي مختلفة مالياً، وسياسياً، واجتماعياً... إلخ، فوجود بديل واحد لا يكفي لجعل المدير بصدد اتخاذ قرار (انيس، 2011).

6. **التنبؤ:** وهو أمر مهم بالنسبة لمتخذ القرار، خاصة وأن بعض القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة ينبغي التنبؤ بانعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع المستقبل، وبالتالي إمكانية المشكلة التي تواجهه (عليان، 2007).

كما أن هناك عناصر للقرار يراها البعض، أشار إليها عقيلي (2007) في الآتي:

1. **المعلومات والبيانات:** عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، يتوجب جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وعن أبعادها؛ وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل الخاص بموضوع القرار عن طريق عملية التنبؤ.

2. **القيود:** وهي تمثل الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات أمام متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان ومن بين هذه القيود المعوقات المالية، القانونية وغيرها

ومما سبق يتبين أن إمام صانع القرار بعناصر القرار المتنوعة أمر ضروري، وأساس لصنع القرار بشكل أفضل، حيث تساعد على تبسيط المشكلة، ووضع حدود حول الحل، وتحديد الإجراءات الصحيحة التي يجب القيام بها، كما تساهم في الحصول على الملاحظات، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر فعالية بفضل التعرف على العناصر الأساسية.

### 5.2.1.2 أنواع القرارات:

القرارات مختلفة ومتنوعة التي يمكن للقائد الإداري أن يتخذها تختلف في الطبيعة والأهمية، فقد يتم اتخاذ بعض القرارات بشكل روتيني، بينما قد يتعين تقييم بعضها بعناية، ويتم تناول القرارات المختلفة على النحو الآتي:

#### 1. القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

القرارات المبرمجة ذات طبيعة روتينية ويتم اتخاذها ضمن الإجراءات المحددة، و يتم اتخاذها فيما يتعلق بالمشاكل الروتينية والمتكررة التي تتطلب حلولاً منظمة، فلا يُطلب من المدير متابعة إجراءات حل المشكلات بشكل متكرر؛ لاتخاذ القرارات المبرمجة، وإنما يتم إعداد قواعد القرارات الخاصة بالقرارات المبرمجة بعناية؛ ليتمكن المسؤولون التنفيذيون من المستوى الأدنى من اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا، بينما ترتبط القرارات غير المبرمجة بالمشاكل الفريدة غير المتكررة، ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف جديدة وغير مألوفة، فالمعلومات والمعرفة حول مثل هذه القرارات

غير متوفرة، فالإجراءات والقواعد القياسية المحددة مسبقاً غير فعالة في القرارات المبرمجة؛ لأنه يجب اتخاذ كل قرار على حدة. وبشكل عام تكون القرارات غير المبرمجة مرتبة لحل المشكلات غير المنظمة التي تستمر في التغيير من وقت لآخر، إذ يجب إعادة تحليل كل مشكلة من قبل المدير باستخدام مهارته وحكمه وإبداعه (ياغي، 2010).

## 2. القرارات الاستراتيجية والتكتيكية:

القرارات الاستراتيجية تتعلق بمسائل السياسة وتحتاج إلى تطوير البدائل وتحليلها، حيث يؤثر هذا النوع من القرارات على الهيكل التنظيمي، والأهداف، وظروف العمل، والمالية، وما إلى ذلك، فالقرارات الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير على سير عمل المنظمة واتجاهها، كما أن آثارها طويلة المدى. فهي تحدد وتؤسس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية. ومثل هذه القرارات تحتاج المزيد من الموارد والحكمة والمهارة. ويتم اتخاذها على أعلى المستويات الإدارية نظراً لأهميتها، ومن أجل تنفيذ القرارات الاستراتيجية، يتعين على الإدارة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو الروتينية التي لا تتطلب حكماً إدارياً وتتخذ على مستويات أدنى من الإدارة، ويتم اتخاذها بالرجوع إلى القواعد والإجراءات والمعايير المعمول بها (جلدة، 2009). وتأثير هذه القرارات طويل إلى حد ما لأن توسع المنظمة ونموها وربحيتها يرتبط بها. حيث تشبه القرارات الاستراتيجية القرارات غير المبرمجة إلى حد ما لأنها تمتلك خصائصها.

## 3. القرارات الفردية والجماعية:

القرار الفردي يتخذه شخص واحد في مشكلة بسيطة عادةً، وفي مشكلة أكبر، قد تترك القرارات الروتينية أو البسيطة لمدير معين. يتم اتخاذ هذه القرارات عموماً وفقاً للقواعد والإجراءات المحددة مسبقاً وتتطلب تطبيقاً أقل للحكم والمهارة. أما عندما يتم اتخاذ القرارات من قبل شخصين أو أكثر، تُعرف هذه بالقرارات الجماعية. وبشكل عام، يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية أو القرارات المهمة الأخرى بواسطة مجموعات بدلاً من الأفراد بسبب المخاطر التي تنطوي عليها. تأتي قرارات مجلس الإدارة أو اللجان تحت هذه الفئة، فقرارات المجموعة عادة ما تكون مهمة ولها آثار طويلة الأجل للقلق (الشماع ومحمود، 2004).

#### 4. القرارات الأساسية والقرارات الروتينية (حبيب، 2001)

القرارات الأساسية: وهي التي تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها، وتتعلق بالمشكلات التي لا تتكرر بصفة دورية وتخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المؤسسة، وتتعلق القرارات بأهدافها العامة وكيانها وخططها على المدى البعيد.

القرارات الروتينية: وهي قرارات تستخدم لمعالجة المشكلات الروتينية، وهي قرارات تستخدم لمعالجة المشكلات الروتينية، فهي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة، وذلك خلافاً للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات، كما لا تحتاج إلى تحضير كالقرار الأساسي الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

#### 5. القرارات اللائحية والقرارات الفردية

تصدر القرارات اللائحية على شكل لوائح، تنطبق تعاليمه على كل فرد في المنظمة تتوفر فيه شروط تأتي بها اللائحة، وذلك طول مدة سريان اللائحة، بينما القرارات الفردية يسري مفعولها على شخص بعينه ولا ينطبق على غيره، كالقرارات التأديبية (جلدة، 2009).

#### 6. القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

استراتيجية واضحة ومحددة واردة في سجلات التخطيط، ومحاضر اجتماعات الإدارة، يصدر عن المسئول الإداري صراحة إما بالقبول أو الرفض عن قضية معينة، بينما القرار الضمني يفهم من قرار المسئول الذي لا يعبر عنه صراحة، وإنما من سياق القرار العام الذي يصدره، وبالرغم من عدم نكرها بوضوح، إلا أنها متضمنة في القرارات والإجراءات المتخذة بمرور الوقت (كنعان، 2012).

بينما تصنف القرارات كما ورد في الحوراني (2013) أن هناك ثلاثة أنواع من القرارات:

1. القرارات العملية: وهي مجموعة من القرارات البسيطة، تتخذ من كل عنصر في المنظمة وتسمح بالسير الصحيح للعمل أو النشاط، وطرق العمل في هذه القرارات محددة مسبقاً.
2. القرارات التسييرية: وهي أوسع نطاق من القرارات العملية، وهي مؤطرة لها وتنظمها، وتحتاج إلى اهتمام أكثر من متخذ القرار؛ لأنها تتعلق بتسيير المنظمة ككل.
3. القرارات الإستراتيجية: هي قرارات آثارها طويلة المدى، تهدف إلى توطيد علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، كما ودعم الميزة التنافسية لها.

ويتضح مما سبق أن القرارات متنوعة التي يمكن للقائد الإداري أن يتبعها، فعلى نطاق عمل المدرسة فإن طبيعة المشكلة والموقف والقرارات المتاحة، هي من تحدد نوع القرار الواجب اتخاذه.

#### 6.2.1.2 خطوات عملية صنع القرار:

في عملية اتخاذ القرار يتم تقييم البدائل للوصول إلى اختيار نهائي، وغالباً ما تتضمن تحليلات كمية ونوعية حيث يرتبط صنع القرار ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط للمستقبل ويتم توجيهه نحو هدف محدد. من المرجح أن ينتج عن القرار الذي تم إعداده أفضل النتائج المرجوة من أي اختيار آخر، وعندما يتعين اتخاذ القرارات فهناك عدة خطوات يجب أن تمر بها للتوصل إلى حل عملي، حيث تحتوي عملية اتخاذ القرار الكلية على خطوات اتخاذ القرار الآتية:

الخطوة الأولى: تحديد وتوضيح المشكلة.

الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل كحل ممكن للمشكلة.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل وأية تكاليف مرتبطة بتنفيذ كل حل.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأنسب أو الاستجابة لمعالجة المشكلة.

الخطوة السادسة: مرحلة التنفيذ.

الخطوة السابعة: مراجعة تأثير القرار وتعديل مسار العمل على النحو المطلوب.

### الخطوة الأولى: تحديد وتوضيح المشكلة

قبل اتخاذ قرار، يجب توضيح المشكلة وتعريفها بمصطلحات أكثر تحديداً، وهذه الخطوة مهمة للغاية في عملية صنع القرار، لأنها تحدد هوية وطبيعة المشكلة والقضايا الاستراتيجية التي تتطلب اتخاذ القرارات، هذا ما يساعد صانع القرار على التركيز على الأسئلة الصحيحة التي ينطوي عليها القرار، ومطلوب من صانع القرار مزيد من المهارات الإدارية والخبرة في تشخيص مشكلة القرار وتحديدها؛ لمعالجتها بشكل صحيح. لأن التشخيص الخاطئ للمشكلة وعدم الوقوف على أسبابها سيؤدي إلى ارتكاب أخطاء جميع الخطوات التي تليها، وبالتالي على متخذ القرار التآني والتعمق في دراسة المشكلة، وصوغها بعبارات محددة، وتحديد أسبابها ودراسة أعراضها وجمع معلومات عنها وتحليلها وصولاً إلى التشخيص الصحيح (الفضل وشعبان، 2003).

### الخطوة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

بعد تحديد مشكلة القرار يتم تطوير مجموعة من الاستجابات المحتملة أو حلول قابلة للتطبيق، إذ يجب على صانع القرار تحديد المعايير التي سيتم اتخاذ القرار بناءً عليها. وهذا يتم من خلال جمع بعض المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار، وعليه تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة وأفضل مصادر المعلومات وطريقة الحصول عليها.

وعلى الرغم من أهمية البيانات والمعلومات وأهمية تحليلها للوقوف على أغراض المشكلة وأسبابها، فإن مستوى القرار المتخذ يتوقف على مدى سلامة هذه البيانات، حتى يمكن التوصل إلى حلول ملائمة للمشكلة (الخطيب ومعاينة، 2009).

### الخطوة الثالثة: تحديد البدائل كحلول ممكنة للمشكلة

يتدرج تحت هذه الخطوة جميع البدائل الممكنة والمرغوبة، ويحدد عدة مسارات ممكنة للعمل أو البدائل. إن تنمية بدائل الحل تحتاج غالباً إلى قدر كبير من التفكير الإبداعي، والابتكار للوصول إلى عدد أكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الأفضل من بينها (المغربي، 2006).

#### الخطوة الرابعة: تقييم البدائل وأية تكاليف مرتبطة بتنفيذ كل حل

يعتبر صنع القرار بمثابة الاختيار بين عدة بدائل، ولتحقق الهدف المنشود لا بد من توافر العديد من البدائل لتحقيق هذا الهدف، فتحديد البدائل المحتملة خطوة مهمة في عملية صنع القرار.

وتتطلب هذه المرحلة من صانعي القرار الإدراك الواعي والرؤية الثابتة للأمور المستقبلية، فتطبيق الحل تقبلاً سيكون في المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد، أو تتحمل العيوب والأعباء، ومن ثم فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات، كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تحديد المعايير الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير (المغربي، 2006):

1. الكفاءة: يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن احتواء المشكلة، أو انتهاز الفرصة المتاحة.
2. الجدوى: ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التي يمكن أن تتحقق إذا تم تبني هذا البديل.
3. إمكانية التطبيق: ويمثل القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة، وكذلك القيود المفروضة بالداخل والخارج.
4. المخاطرة: تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود، والاستثمارات، والأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها.
5. التكاليف: وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء مختلفة، خاصة ما يرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمني.
6. الوقت: يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاضلة فيما بين البدائل المطروحة.
7. التفضيلات والقيم الشخصية: كالقيم الاجتماعية والفكرية وغيرها.

يجب على المديرين أيضاً تحديد وتحليل المزايا والعيوب إلى أقصى حد ممكن حول كل بديل ممكن، أثناء إجراء تحليل المعلومات ذات الصلة؛ لاستبعاد البدائل التي لا تفي بالغرض.

#### **الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأنسب أو الاستجابة لمعالجة المشكلة**

في هذه الخطوة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل، ذلك الذي يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة، ويقلص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن. حيث يجمع المدير البيانات ذات الصلة المرتبطة بكل بديل ممكن، يعد اختيار البيانات المتعلقة بالقرار أحد أهم أدوار صنع القرار. في خطوة اتخاذ القرار هذه، يقوم المدير بتحليل التكاليف ذات الصلة والفوائد ذات الصلة والقضايا الاستراتيجية الأخرى ذات الصلة.

ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات الآتية، (السيفو وآخرون، 2007):

1. تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها.
2. الملائمة والإمكانات المتاحة.
3. تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.
4. الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.
5. توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.

#### **الخطوة السادسة: مرحلة التنفيذ.**

بناءً على التكلفة ذات الصلة وتحليل الإيرادات ذات الصلة، يختار المدير في هذه الخطوة أفضل بديل لتنفيذها. يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه، فهو يحدد المشكلة والأهداف، ويصنع الأسس والقواعد، ويحلل المعلومات والبيانات، ويحدد البدائل وقيمتها، ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضل، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين (المغربي، 2006).

ومن الأمور الجديرة بالذكر أن مشاركة العاملين في صنع القرار يعد من وسائل التحفيز والترغيب التي تسهم في جعل العاملين يشعرون بأن القرار هو قرارهم، إضافة إلى أنها تؤدي لتحسين نوعية القرار النهائي؛ لأنها تساعد في إظهار الموارد المتاحة وغير المستغلة والتي قد لا تكون معروفة لمتخذ القرار.

### الخطوة السابعة: مراجعة تأثير القرار وتعديل مسار العمل على النحو المطلوب

في الخطوة الأخيرة، يقوم المدير بتقييم أداء القرار الذي تم تنفيذه كأساس للتعليقات على إعادة النظر المحتملة في هذا القرار، من حيث صلته بالقرارات المستقبلية. وبالتالي، فإن عملية اتخاذ القرار هي نظام قائم على الملاحظات، حيث يقوم المدير بتقييم نتائج التحليلات والقرارات السابقة؛ لاكتشاف أي فرص للتحسين في صنع القرار. كما يعمل على اتخاذ التدابير اللازمة، لمعالجة المشاكل التي قد تظهر وضع الخطط المناسبة للتغلب على أي قصور في تنفيذ القرار (Nutt, 1998).

مما سبق يتضح أن عملية صنع القرار ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد قرار وجمع المعلومات وتقييم القرارات البديلة. يمكن أن يساعدك استخدام عملية صنع القرار خطوة بخطوة في اتخاذ قرارات مدروسة، ومدروسة من خلال تنظيم المعلومات ذات الصلة وتحديد البدائل، هذا النهج يزيد من فرص اختيار البديل الأكثر ملائمة مع المشكلة المراد حلها.

### 7.2.1.2 أساليب صنع القرار:

أصبح صنع القرار مشكلة معقدة، يتم استخدام عدد من الأساليب، التي تمتد من التخمين إلى التحليلات الرياضية، في عملية صنع القرار، ويعتمد اختيار الأسلوب المناسب على حكم صانع القرار. تستخدم تقنيات اتخاذ القرار الآتية بشكل عام:

#### 1. الحدس

يتميز صنع القرار عن طريق الحدس بالشعور الداخلي للشخص، فهو يتخذ قراراً وفقاً لإملاءات وعيه، من خلال التفكير في المشكلة ويبحث عن إجابة في ذهنه، ولديه تفضيلاته الخاصة، وهذا يلعب دوراً حيوياً

في اتخاذ القرار، فالمعرفة السابقة، والتدريب، وخبرة صانع القرار كلها تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرارات البسيطة، وبهذا الأسلوب يتم اتخاذ القرارات بسرعة، وفي حال كان حدس صانع القرار خاطئاً، فسيكون القرار غير صحيح أيضاً (الكحيلي، 2007).

## 2. الحقائق

تعتبر الحقائق أفضل أساس لاتخاذ القرارات، فالقرار الذي يستند إلى الحقائق له جذوره في البيانات الواقعية ويجعله سليم ومناسب، إلا أنه قد يصعب تأمين كل الحقائق ذات الصلة لاتخاذ القرارات، وبالتالي عدم كفاية المعلومات، لذا من الضروري تشخيص الوقائع وتصنيفها وتفسيرها بشكل صحيح. فالحقائق وحدها في كثير من الحالات لا تكون كافية لاتخاذ القرارات، كما أن الخيال في عملية صنع القرار وتجربتها ومعتقداتها مطلوبة أيضاً لفهم الحقائق في المنظور الصحيح (البطش، 2008).

## 3. الخبرة

تصبح التجربة السابقة للشخص أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، عندما ينشأ موقف مماثل، ويمكن للمدير الاعتماد على قراراته السابقة واتخاذ قرارات مماثلة، فقد يرى صانع القرار الأشياء ويفهمها من حيث المفاهيم التي يعرفها، لذا ينبغي عليه تحليل المواقف الجديدة على أساس المعرفة السابقة، إلا أن القرار الناجح في الماضي قد لا يكون مفيداً في الحاضر، وعلى الرغم من أن التجربة السابقة قد تعد أساساً جيداً، إلا أنه يجب تحليل المواقف الحالية وتقييمها بشكل صحيح قبل اتخاذ القرار (ربيع، 2008).

## 4. الآراء والمقترحات

يستخدم بعض المديرين الآراء المدروسة كأساس لاتخاذ القرارات، إلى جانب الإحصاءات ذات الصلة، وعليه يتم إعطاء الآراء الوزن المناسب. فالقرار الذي يتم مناقشته من قبل وجهة نظر عدد كبير من الأشخاص يصبح منطقيًا وقد يشكل أساساً سليماً لاتخاذ القرارات (العويسات، 2004). فمدير التسويق قبل أن يقرر ما إذا كان سيتم تسويق منتج جديد أم لا، سيرغب في رؤية إحصاءات التسويق وكذلك الآراء المدروسة قبل اتخاذ قرار أخيراً.

## 5. بحوث العمليات

يتم استبدال الطرق التقليدية لاتخاذ القرار على أساس الحدس، والخبرة، وما إلى ذلك من خلال أساليب تستند إلى تحليل البيانات، ويعد بحث العمليات أحد الأساليب التي تستخدمها الإدارة الحديثة لتقرير الأمور المهمة، إذ يساعد المديرين من خلال توفير أساس علمي لحل المشكلات التنظيمية التي تنطوي على تفاعل مكونات المنظمة (البطش، 2008).

## 6. البرمجة الخطية

يتم استخدام هذا الأسلوب لتحديد أفضل استخدام للموارد المحدودة لتحقيق أهداف معينة، إذ تعتمد هذه الطريقة على هذا الافتراض بوجود علاقة خطية بين المتغيرات، وأنه يمكن التحقق من حدود الاختلافات، حيث يمكن استخدام البرنامج الخطي لحل المشكلات في مجالات متعددة مثل الإنتاج والنقل والتخزين، وغيرها (الشماع، 2004).

## 7. نظرية المباريات الإدارية:

يعتبر أسلوب مفيد في المشاكل التي تتعلق بالمنافسة، وتتعلق هذه النظرية من فكرة مفادها أن كل إداري يسعى إلى تحقيق أكبر ربح وتحمل أدنى خسارة، ونفس الشيء بالنسبة لمنافسيه، وبالتالي عندما يكون متخذ القرار بصدد القيام بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل في مؤسسة ما، فإن منافسه في مؤسسة أخرى يقوم بنفس العملية، وبالتالي فإن هناك مباراة في اتخاذ القرار، فالكثير من المؤسسات تعتمد هذا الأسلوب وتتجه نحو إعداد برامج خاصة لتدريب صانعي القرار على كيفية استخدامها، والتي تقوم على أساس تقسيم المباراة إلى عدد من النتائج، بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد (عوالي، 2009).

## 8. شجرة القرارات

عبارة عن تمثيل بياني لعملية اتخاذ القرار تعرض فيه الاستراتيجيات وحالات الطبيعة والعوائد؛ لمساعدة متخذ القرار في اختيار القرار الصحيح، إذ تتيح فحص البيانات الخاصة بالقرار بشكل مخطط بياني في ظل ظروف المخاطرة، ومن أهم فوائدها تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع، وتمثل النتائج

الممكنة في شكل مزيد من التفرعات، ونقطة الاتصال التي يجب عندها اتخاذ القرار تسمى عقدة القرار (العامري، والغالبي، 2008).

### 9. نظرية تقييم ومراجعة البرامج بيرت (PERT)

يستخدم هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات، وتهدف إلى تحديد أقصى زمن لتنفيذ المشروع (المسار الحرج) وفي حال استطاعت الإدارة تخفيض زمن هذا المسار يكون بإمكانها تخفيض زمن إنجاز المشروع، وبالتالي تخفيض التكلفة (بلعجوز، 2008)، إذ يتعين على المدير تطوير تقديرات لاحتمال حدوث الحالات المختلفة، ومن أجل تحسين عملية صنع القرار في ظل هذه الظروف يمكن للمدير تقدير الاحتمالات الموضوعية لنتائج ما باستخدام إحدى الأساليب، من ناحية أخرى يمكن استخدام الاحتمال الشخصي، بناءً على الحكم والخبرات. هناك عدد من الأساليب المتاحة التي تساعد المدير في اتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف.

#### 8.2.1.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار في مراحل متعددة، وتتطلب جهود كبيرة من المشاركين، من جمع المعلومات، وتقديم المقترحات، وصولاً إلى اتخاذ القرار وتنفيذه، وقد يتأثر القرار المتخذ بعدة عوامل تؤثر على طبيعة القرار المتخذ، بحيث لا يتلاءم مع طبيعة المشكلة، وبالتالي لا يحقق الهدف المنشود الذي تتطلع إليه المؤسسة، كما أن بعض العوامل قد تؤدي إلى عدم اتخاذ القرار كاختلاف المصالح والمعارضين، فقد أشار موسى (2010) إلى العديد من العوامل منها:

#### 1. عوامل البيئة الداخلية

حيث يتأثر القرار المتخذ بعدد العاملين، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، وحجم المؤسسة، واستقرارها، وطرق الاتصالات داخلها، فتوفير مناخ مناسب مطلب ضروري؛ لتحقيق قرار ناجح.

#### 2. عوامل البيئة الخارجية

تتأثر المؤسسة بالمجتمع، فهي تؤثر وتتأثر به؛ لأنها جزء لا يتجزأ منه، فيكون التأثير مباشر أو غير مباشر، ومن الظروف المحيطة المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

- الظروف الاقتصادية.
  - الظروف السياسية.
  - الظروف الاجتماعية.
  - قرارات الوزارة.
  - مؤسسات الدولة.
3. العوامل الاجتماعية

حيث تتأثر قرارات المؤسسة بالعادات، والتقاليد الاجتماعية، والقيم، حيث تشكل ضغوط خارجية يترتب عليها فرض بعض القرارات على المؤسسة، كما أن التأثير المتبادل بين أفراد المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وبين صانعي القرار يؤثر على القرارات المتخذة.

ومن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار أيضاً ما يلي:

#### 1. عوامل نفسية وشخصية:

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرارات أو مساعديهم ذات تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، فالضغوط النفسية من أي نوع لها تأثير كبير على حرية الفرد في اتخاذ القرار، إذ تقيّد حريته، لذلك ينبغي أن يتحرر متخذ القرار من هذه الضغوط. أما العوامل التي تتعلق بشخصية متخذ القرار وتؤثر على اتخاذ القرار تتمثل بالقيم والمبادئ التي يؤمن بها، والاتجاهات والميول والدوافع (كشك، 1999).

#### 2. عوامل تتعلق بدافع وولاء الأعضاء:

تؤكد بعض البحوث أن هناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة، وتحدد له الوسائل التي تختارها لتحقيق هذه الغايات، كما تلعب قيم الإنسان واتجاهاته دور في عملية صنع القرار،

فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف (العديلي، 1993).

### 3. عوامل تتعلق بمدى توافر قنوات الاتصال داخل التنظيم

كلما كانت قنوات الاتصال تسمح بمرور المعلومات، والبيانات اللازمة، كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار، كما أن هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم، والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم، مدفوعين بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث، وبين الإسهام الفردي، وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم (المليجي، 1999).

### 4. توقيت اتخاذ القرار

إن التحديد الدقيق لوقت ظهور المشكلة أثر كبير على مراحل صنع القرار في سرعة جمع المعلومات ومعالجتها، إذ يتيح الفرصة لمتخذ القرار دراسة المشكلة بتأني للوصول إلى الحل المناسب، وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له، رغم أهمية الوقت الذي يستغرقه اتخاذ القرار، فإن توقيت إصداره وتنفيذه ذو أهمية كبيرة، خصوصاً إذا كان القرار يلغي قراراً سابقاً له ويحل محله، وذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثرهم به (حلقي، 2018).

كما أن هناك عوامل تؤثر في اتخاذ القرار وهي، (درويش، وكنعان، 1993، 2007):

### أولاً- العوامل الإنسانية:

إن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار هي نتيجة تفاعل إنساني، تتفاعل فيه عدة عوامل بعضها موضوعية تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار، وأخرى شخصية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عنها نتائج تنعكس على سلامة القرار، ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على اتخاذ القرارات ما يلي:

1. المدير متخذ القرار: يعدّ المدير من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة على فاعلية القرارات الإدارية، كشخصيته وعواطفه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها، وكذلك مركزه الاجتماعي خارج المؤسسة واتجاهاته، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار (كنعان، 2007).

2. المساعدون والمستشارون: حيث تتأثر قرارات المدير بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة، وبعلاقته بمستشاريه والمتخصصين الذين يستعين بخبراتهم (درويش، 1993).

3. المرؤوسون وغيرهم ممن يمسه القرار: لا يمكن النظر إلى المرؤوسين كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، لكل منهم معرفة وقدرة على التعلم وحل المشكلات، وبمقدورهم المساهمة الفعالة من خلال آرائهم، ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول والبدائل المناسبة التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل (كنعان، 2007).

### ثانياً: العوامل التنظيمية:

ومن أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على صنع واتخاذ القرارات ما يلي:

1. القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار.
2. نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية الفنية: التنظيم الإداري تحكمه فلسفة (درويش، 1993) طبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها، فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه المدير معقدة، بقدر ما يتزايد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها في الوقت المطلوب والمناسب (الغزوي، 2002).
3. نوع القرار وأهميته: الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو الرئيسية ذات التأثير طويل الأجل، والتي تتطلب وقت أطول ودراسة أكثر، ومعلومات أدق وأشمل، تختلف عن الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات قصيرة الأجل (جلدة، 2008).
4. الاتصالات الإدارية: تعد الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ولذا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمدان بالدرجة الأولى على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات (الغزوي، 2002).

5. التفويض واللامركزية الإدارية: إنّ تفويض المدير لبعض اختصاصاته، وسلطاته إلى مرؤوسيه له العديد من المزايا، التي تنعكس إيجابياً على اتخاذ القرارات، فهو يساعد على توجيه وتنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى المباشرة (كنعان، 2007)

كما أن للقيم والمعتقدات أيضاً تأثيراً كبيراً في اتخاذ القرار، ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة، وكذلك الحال للميول والطموحات دور مهم في اتخاذ القرار، لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته، دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك (الكردي، 2013).

وعلى الرغم من مرور القرارات المتخذة في خطوات محدودة، ومن وجود العديد من البدائل المتاحة لصانع القرار، إلا أن بعض القرارات المتخذة قد تكون غير جيدة؛ بسبب إهمال وإغفال بعض العوامل المؤثرة كالعوامل الداخلية والإنسانية، أو بسبب ضعف التعامل مع بعض العوامل المؤثرة وبشكل خاص الخارجية منها.

#### 9.2.1.2 مقومات صنع قرارات فعالة:

تجدر الإشارة إلى أن القرار قد يكون مهماً ويتطلب جهداً، ويستغرق وقتاً في صنعه وإعداده، إلا أنه قد لا يخدم أي غرض ولا يحقق الهدف إذا لم يتم تنفيذه بفعالية، فالقرار المتخذ يجب أن يصل إلى أيدي جميع الموظفين المعنيين.

فالقرار الفعال كما عرّفه الهواري الوارد في (طارقي، 2010) بأنه القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قراراً على ورق، ولكنه قراراً يحدث أثراً ويحقق نتيجة، والمقصود بالنتيجة ليست شيئاً ضعيفاً ولكن شيئاً قوياً، شيئاً جوهرياً محدثاً تأثيراً في المنظمة ككل، كما أن المدير الفعال لا يتخذ قرارات صغيرة كثيرة، ولكنه يتخذ قرارات كبيرة وقليلة.

ويعد اتخاذ القرارات من المهام الرئيسة والحيوية للقائد الإداري، فهي تتطلب اشتراك الجهود من القائد ومروسيه، وهذا يتستدعي تناول فاعلية اتخاذ القرار والعوامل التي تؤثر فيها، والأسباب التي تستدعي إجماع القادة في مؤسساتهم على اتخاذ القرارات، وخاصة الفاعلة منها (النعيمي، 2008). فنجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد على مدى فاعلية العملية الإدارية، وتُعد عملية اتخاذ القرارات هي المقياس المقبول لذلك، فالحكم على القرار الفعال يكون من خلال محكمين، ووفقاً لما يراه (النبيه، 2011) في أن الفاعلية الكلية للقرار يمكن قياسها من خلال معايير الجودة وقبول القرار، وهما كالآتي:

أولاً: الجودة في ضوء عناصر الدقة والتكاليف والإجراءات والسلامة.

ثانياً: القبول في إطار عناصر الاقتناع، والرضا، والشعور، والرغبة في التنفيذ.

ويشير الغزالي (2012) بأن فاعلية عملية اتخاذ القرار، عبارة عن مساهمة القرارات المتخذة في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق الآتي:

1. سهولة تنفيذ القرار: وذلك بأن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات، وهذا ينبثق من واقعيته ومروره بالخطوات السليمة المتبعه لاتخاذها.
2. قبول القرار من قبل المعنيين: ذلك بأن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين، ولا يتحقق ذلك إلا بإشراكهم في حيثياته.
3. زمن اتخاذ القرار: وذلك بأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة؛ مما يسهل عملية تنفيذه.

كما أن هناك إجراءات وخطوات عدة يمكن أن تتخذها المؤسسات لتحسين فاعلية القرارات، ومن أهمها ما أشار به (Baron & Greenberg, 2005) في (أبو الروس، 2011) وهي:

1. تكوين فرق من أعضاء أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها؛ لتحسين جودة القرارات مثل التدريب، والتوجيه لاتباع أساليب مهنية وأخلاقية في اتخاذ القرارات.

2. تحسين جودة القرارات التي تتخذها الجماعات، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تنظيم خبرات الجماعة، بطريقة تمكنها من الاستفادة من مزايا الجماعة، وتغادي نواحي الضعف.

3. إن اتخاذ القرار الفعال يتوقف على قائد المؤسسة وقدرته على الاختيار الواعي، وهذا لا يتم إلا عن طريق الاختيار المبني على دراسات علمية، مستمدة من الواقع بحيث يحصل المدير على أكبر قدر ممكن من البيانات، والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة.

4. يتطلب من المدير أن يوازن المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، والمزايا التي قد يجلبها من خلال فحص كل بديل بدقة؛ لمعرفة مدى الأفضلية التي ينطوي عليها، ومدى تحقيقه للهدف المنشود الذي تصبو إليه الإدارة داخل المؤسسة أما (عبوي وهشام، 2006) بينا لكي تكون القرارات فعالة، فهذا يتطلب الآتي:

1. توفر المعلومات المتعلقة بمشكلة القرار.

2. التحسس واليقظة لأمر المستقبل.

3. توفر الوقت وعدم التسرع.

4. إسهام القرار الإستراتيجي في إيجاد بدائل وخيارات لكي تتخذ القرارات الأدنى.

5. وجود نظام لمتابعة تنفيذ القرارات المختلفة.

إن طريقة اتخاذ القرارات غير الفعالة السائدة بين المديرين، تقوم على التفكير الصامت للمدير في مشكلة ما، وأن مناقشة أي موضوع أو موضوع بصدد إيجاد حل له، لا يأخذ المنهج التحليلي العلمي وإنما يكون غالبا مجرد إلقاء الضوء على المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة وفق تسلسل منطقي، فالمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يحقق أكبر فائدة ممكنة من وقته ومن جميع العناصر المادية والبشرية التي يديرها أو يسيطر عليها، وبالتالي لن تحقق هذه الفعالية إلا بالقرارات الفعالة وذلك يساهم في تحقيق الإدارة الفعالة التي تصل إلى أهدافها بأكبر كفاية ممكنة، عن طريق تحقيق أفضل النتائج (طارقي، 2010).

وبالتالي يجب أن تكون لغة القرار بسيطة ومفهومة، كما يجب أن يكون هناك تعاون كامل من جانب الموظفين في المساهمة في صنع القرار، وهذا يشعرهم أن قرار الإدارة هو قرارهم الخاص، ومن الضروري مشاركتهم في التنفيذ والمتابعة، إذ ستساعد مشاركتهم في تنفيذه ويجعل الأمر بسيطاً وفعالاً.

### 10.2.1.2 معوقات صنع القرارات الإدارية:

القرارات التي يتم اتخاذها من قبل صانع القرار يجب أن تكون قابلة للتنفيذ، سواء على المستوى الشخصي أو التنظيمي. إلا أن هناك عدد من المعوقات التي يمكن أن تمنع اتخاذ القرار الفعال وتنفيذه، وتشمل هذه (Skills You Need, 2017):

#### 1. عدم كفاية المعلومات

إن قلة المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار تحد من فعالية اتخاذ قرارات صائبة، وهذا يتطلب مزيداً من الوقت لجمع البيانات اللازمة لصنع القرار، ومن الضروري تحديد أولوية جمع المعلومات اللازمة عن طريق تحديد أي المعلومات ستكون الأكثر أهمية بالنسبة لموضوع القرار.

#### 2. كثرة المعلومات

إن توافر كم كبير من المعلومات حول موضوع القرار يظهر الكثير من المعلومات المتضاربة ويُطلق على هذا أحياناً شلل التحليل، مما يؤدي لتأخير اتخاذ القرارات التنظيمية، وغالباً ما يمكن حل هذه المشكلة عن طريق جمع المعنيين لتحديد المعلومات المهمة، وتحديد جدول زمني واضح لاتخاذ القرارات، بما في ذلك مرحلة جمع المعلومات.

#### 3. كثرة أعداد المشاركين

إن اتخاذ القرارات من قبل اللجنة أمر صعب، لأن لكل شخص لديه وجهات نظرهم الخاصة، وقيمهم. وهذا ما قد يعيق عملية اتخاذ القرار.

#### 4. المصالح المكتسبة

غالباً ما تتعطل عمليات صنع القرار تحت وطأة المصالح الخاصة، ولا يتم التعبير عن هذه المصالح الخاصة بشكل علني، ولكنها قد تكون بمثابة عائق كبير حاسم لأنه لم يعبر عنها بشكل صريح، وبالتالي من الصعب تحديدها بوضوح ومعالجتها.

5. غالباً ما يرتبط الناس بالوضع الراهن، بينما تميل القرارات إلى التغيير، والتي يجد كثير من الناس صعوبة فيها، وفي هذه الحالة "اتخاذ قرار بعدم اتخاذ قرار" هو قرار أيضاً.

كما يعتبر صنع القرار نشاطاً إدراكياً بطبيعته، وهو نتيجة للتفكير الذي قد يكون عقلانياً أو غير عقلاني، حيث تؤثر الخصائص الفردية بما في ذلك الشخصية والتجربة على كيفية اتخاذ الناس للقرارات، حيث بين العلاق (2008) وجود عدد من المعوقات لاتخاذ القرار منها ما هو مرتبط باتخاذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة ومنها:

1. ضغوطات خارجية على متخذ القرار: تمارس الضغوط الخارجية على متخذ القرار لتقديم حلول دون الاهتمام بالاعتبارات اللازم مراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار.

2. التردد في إصدار القرارات: ويعود هذا لعدم القدرة على تحديد الأهداف، أو النتائج المتوقعة من البدائل أو بسبب الرقابة الصارمة على تصرفات متخذ القرار ضعف القدرة لصانع القرار على الإلمام بكل الحلول المتاحة، وبالتالي يختار حل أقل قيمة من الحلول الأخرى.

3. قلة الانسجام بين الرئيس والمرؤوسين: بسبب الحواجز الناتجة غياب الثقة ومبدأ التعاون.

4. بسبب الدكتاتورية في التعامل وهيمنة السلطة في أيدي معينة.

وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى قرارات فعالة، لأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار، وبصانع القرار بصفة عامة، تتعلق بعملية صنع القرارات، وبذلك تتمحور حول مرحلة التوقع أو التنبؤ (Simon، 1991) فقد صنّف عبد الباري (2013) المعوقات إلى أربعة أقسام كالآتي:

## أولاً: معوقات مرتبطة بصانع القرار

كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدراء، التردد وضعف الثقة المتبادلة، تعدد عائق أمام اتخاذ القرارات المدروسة بشكل جيد، كما أن الجوانب النفسية لصانع القرار دوراً هاماً في إعاقة أو تسهيل عملية صنع القرار (Chou، 2005)، كما أن الإدارة الدكتاتورية تعد أحد أبرز المعوقات، إضافة إلى عدم العلم والإحاطة بأهداف المؤسسة.

ومن المعوقات المتعلقة بمتخذ القرار ما يلي (العزاوي، 2006):

1. ضعف النظرة الشمولية عند متخذ القرار.
2. قلة الخبرة بموضوع اتخاذ القرار.
3. غير ملم بأساليب اتخاذ القرار.
4. البعد عن الموضوعية والواقع.
5. ضعف الجراءة في أخذ القرارات الصعبة والمصيرية.
6. الإحجام عندما يتعلق القرار بالمواقف ذات الخطورة.
7. التروؤ في المواقف التي تحتاج قرار سريع.

## ثانياً: معوقات مرتبطة بالمشكلة محل القرار

المعوقات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار أشار إليها الكبيسي (2014) إلى أنها تعود إلى قصور البيانات والمعلومات وتوقيت القرار، وقلة البدائل المتاحة. كما أشار (Watter, 1989) على أن أحد أهم أسباب الإخفاق في اتخاذ القرارات السليمة هو نقص خبرة المشاركين في صنع القرار وقلة الثقة في إمكانات المؤسسة، إضافة إلى بيئة القرار، ولا بد أن يكون القرار موائماً للبيئتين، الداخلية والخارجية حتى يكون قراراً فعالاً.

### ثالثاً: معوقات مرتبطة بفريق العمل.

العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بمثابة تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وهذا يسمح بتقدير الذات واحترامها، وتوقع المبادرات لدى العاملين وتقدير طاقاتهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء وزيادة الإنتاجية، و يعد فريق العمل فعالاً للمشاركة في اتخاذ القرار، فهو يعمل على تطوير حالة المنظمة من خلال تحسين أداءها وزيادة إنتاجيتها (زياني، 2014) أما المعوقات المرتبطة بفريق العمل ضعف نرجع إلى قلة معلومات الأفراد وضعف المناقشة والنقص في الخبرة.

### رابعاً: معوقات مرتبطة بجمع المعلومات

المعوقات المتعلقة بطبيعة البيانات قد تعود إلى كمية البيانات والمعلومات اللازمة كأن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بذلك، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعيوب في الاتصال.

ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها، (حرز الله، 2012):

1. أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
2. أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
3. أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.

وقد ذكرت عبيد (2015) معوقات اتخاذ القرار وهي:

1. قلة خبرة وكفاءة الجهة الإدارية المتخذة للقرار، وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.
2. عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من قبل الجهة الإدارية..
3. عدم إشراك الجهات ذات الصلة بموضوع اتخاذ القرار في عملية اتخاذه.
4. الابتعاد عن الواقعية في اتخاذ القرارات.
5. قلة المعلومات المتاحة لدراسة البدائل لاتخاذ القرار بشكل سليم.

6. إجماع الجهات المنفذة للقرار عن تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات.

7. صعوبة تنفيذ القرار نظراً للظروف المحيطة سواءً السياسية أو البيئية وما إلى ذلك من الظروف الخارجة عن إرادة الجهات المنفذة.

أما السقا (2009) قد أجملت هذه المعوقات في الآتي:

1. التجنب المريح: وفقاً لهذا التصور، فإن المدير يتمتع عن اتخاذ قراراً بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذى شأن إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.

2. التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، أو أنه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك.

3. التغير المريح: يعتمد المدير وفقاً لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بعدم القيام بفعل ينطوي على نتائج سلبية، أنه يدرك بأن عليه فعل شيء ما، وإلا فالنتائج غير مرضية إن لم يفعل شيئاً، ولهذا فإن المدير بدلا من أن يحلل المشكلة، والبدائل فإنه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.

4. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

5. التردد وعدم الحسم: وأسباب التردد ترجع إلى: عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية.

6. ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

ومما سبق نستنتج بأن هناك جهود كبيرة تبذلها الإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة، وأن أي قرار خاطئ على أي مستوى من مستويات الإدارة قد يخلق صعوبات لكامل العمل، وعلى الرغم من بذل أفضل الجهود إلا أن هناك بعض المشكلات والعوائق التي قد تظهر في عملية صنع القرار، وبالتالي تضافر الجهود لكل فريق العمل أمر ضروري للحد من آثار هذه المشكلات، كما يمثل نقل القرارات إلى الأشخاص الذين اتخذت من أجلهم مشكلة إدارية أخرى تواجهها الإدارة، ينبغي توصيل القرارات بلغة يفهمها المتلقي جيدًا إذا لم يتم نقل القرار إلى من ينفذونه، فسيظل على الورق ولن يتم تنفيذ الغرض، يتعين على الإدارة عبور العديد من الحواجز في نظام الاتصالات بحيث يتم نقلها بشكل صحيح.

## 10.2.1.2 دور إدارة المعرفة في صنع القرارات الإدارية:

تخدم ممارسة إدارة المعرفة بفعالية عملية صنع القرارات من خلال ما يلي (أحمد، 2009):

1. تحديد الوضع الحالي لمعرفة المؤسسة: وذلك من خلال تحديد الرصيد المعرفي بالمؤسسة، وأماكن وجود هذه المعرفة، وفرص الوصول إليها، ومدى سهولة الوصول إليها، وترتيب أولوياتها بالنسبة للمنظمة، ثم تحديد مجالات استخدامها.
2. تقييم حالة نظام المعلومات بالمؤسسة: وذلك من خلال تحديد المعرفة ذات القيمة والمتوفر منها، والتعرف إلى التغيرات في قيمة المعرفة مع مرور الزمن، وتحديد المعرفة التي انتهت صالحيتها، وتحديد حاجة المؤسسة لتوليد معرفة جديدة لمقابلة مطالب المستقبل، وتحديد الثغرات في الرصيد المعرفي بالمؤسسة.
3. تحليل عملية توليد المعرفة بالمؤسسة: ويعتمد ذلك على تحديد قدرة المؤسسة على توليد المعرفة الجديدة والتعرف إلى الأشخاص الذين بإمكانهم ابتكار وتوليد معرفة جديدة، وتحديد قدرة المؤسسة على تخزين المعرفة الجديدة المتولدة واستثمارها.
4. تحفيز العاملين على استخدام المعرفة والتشارك فيها: ويتم ذلك من خلال تحديد المعوقات الثقافية والتنظيمية أمام استخدام المعرفة الحالية، وتحديد الطرق والأساليب التي تحفز الأفراد على التشارك في المعرفة، وتقديم الحوافز والمكافآت لرفع مستوى التشارك المعرفي وفعاليتها.
5. المراجعة المستمرة للقاعدة المعرفية للمؤسسة وتحديثها: وذلك من خلال تحديد معايير واضحة تبين المعرفة ذات القيمة للمؤسسة، ووضع آليات للمراجعة الدورية للمعرفة، وتحديد الجهات المسؤولة عن مراجعة المعرفة.

## 2.2 الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من البحوث والدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تتعلق بواقع إدارة المعرفة ودورها في عملية اتخاذ القرارات، والتي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، وفي هذا البند تقسم الباحثة هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء يتضمن الجزء الأول أهم الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، بينما يختص الجزء الثاني بالدراسات التي تناولت اتخاذ القرار، أما الجزء الثالث يختص بالدراسات التي تطرقت إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار، ومنها ما هو دراسات محلية ومنها ما هو دراسات عربية ودراسات عالمية لها علاقة بموضوع الدراسة؛ وذلك لبيان علاقتها بالدراسة والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، ثم عرض أهم نتائجها والتوصيات التي أوصت بها، ثم التعقيب على تلك الدراسات وبيان مدى استفادة الدراسة بتلك الدراسات.

### 1.2.2 الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

دراسة (Bharadwaj, et al,2015) هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر مقومات وقدرات إدارة المعرفة على فعالية تطبيقها في المنظمات والمؤسسات الهندية الكبيرة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (156) مؤسسة تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة المكون من جميع المؤسسات الهندية الكبيرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن المؤسسات الهندية الكبيرة بدأت تدرك أهمية إدارة المعرفة باعتبارها رصيذاً استراتيجياً، وأن كل من قدرات وإمكانات البنية التحتية والقدرات العملياتية تساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير فعالية إدارة المعرفة.

دراسة (Downes, 2014) التي هدفت إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمة المجتمعية غير الربحية في أستراليا والتعرف إلى العوامل التي تؤثر فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة طبقت على عينة تكوّنت من (400) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (100) مؤسسة غير الربحية في أستراليا الدراسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت نتائج الدراسة أن مدى وفعالية ممارسات إدارة المعرفة في

تلك المؤسسات كان متوسطاً، كما أن التفاعل والتعاون الاجتماعي بين العاملين في المؤسسات يشكل المنهج الأساسي لتبادل المعرفة ومشاركتها وممارستها بالشكل الأفضل.

دراسة (Reijssen et al, 2014) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمات الديناميكية، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثون المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، طبقت على عينة تكونت من (55) مؤسسة تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة المكون من (75) منظمة من المنظمات في هولندا وبلجيكا، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتبني نهج إدارة المعرفة في المنظمات على قدرتها الديناميكية، وعدم وجود أثر لتوفر رأي المال الاجتماعي على القدرة الديناميكية للمنظمة.

دراسة (تيم وسعدات، 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبق الباحثان أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (61) فقرة على عينة مكونة من (90) مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى أفراد العينة، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة)، وقد جاء مجال التنفيذ والمتابعة في المرتبة الأولى، وجاء مجال التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها: الاهتمام ببناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس، وأن تبادر وزارة التربية والتعليم بوضع الاستراتيجية المناسبة لممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

دراسة (عليان وأبو فارة، 2010) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية)، كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات، ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحثان المنهج الوصفي؛ لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة

المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وطبق الباحثان إدارة دراسة والتي كانت عبارة عن استبانة مكونة من (70) فقرة، تم توزيعها على عينة مكونة من (193) فرداً، وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها.

2. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

دراسة عثمان (2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر كل من متغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وموقع المحافظة على اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وهي: (إدراك مفهوم إدارة المعرفة، والتوقيت المناسب للمعرفة، والمعاملات الإدارية، وتنظيم المعرفة وتحديد مصادرها، والاتصالات التنظيمية والتواصل، واتخاذ القرارات، والتخطيط، وأهداف إدارة المعرفة) تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (229) فرداً، اختارها من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (640) مديراً ومديرة، وبعد جمع البيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية فلسطين كانت إيجابية، و لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة. وتوجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة بين محافظات شمال الضفة ووسطها، ولصالح شمال الضفة.

دراسة (Zack, 2009) وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية، وكان ذلك من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وكذلك معرفة إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وقد استخدم الباحثون أداة دراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (1500) مدير تنفيذي من الذين تعرضوا لتدريبات في ( A Leading North American Business School)، ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة، وكذلك بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، وأيضاً بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وبالتالي أظهرت الدراسة وجود عوامل تؤثر في الأداء المالي غير إدارة المعرفة.

دراسة (Kasim, 2008) والتي هدفت إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة طبقت على عينة مكونة من (500) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، والذي يضم جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

دراسة (Waddell & Stewart, 2008) والتي هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة تكونت من (1000) فرد يعملون في الشركات الأسترالية وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وأن إدارة المعرفة هي مكون أساسي لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات.

دراسة (Feliciano, 2007) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى معايير النجاح في تطبيق إدارة المعرفة الخاصة في المنظمات المختلفة، وقد أجريت في جامعة بيس في نيويورك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة دراسة وهي عبارة عن مقابلة مع عينة الدراسة، وكان من نتائج الدراسة: وجود معايير تجعل إدارة المعرفة أكثر فعالية كالتكنولوجيا، ومن توصيات الدراسة جعل

التكنولوجيا معياراً من معايير نجاح إدارة المعرفة في المنظمات من خلال مساعدتها على توفير الوقت والجهد، وتشجيع العاملين على استخدامها.

## 2.2.2 الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار:

دراسة أبو معمر (2017) بعنوان دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد هدفت الى التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، باستخدام استبانة حيث وزعتها على أفراد مجتمع الدراسة المكون من (46) مدير ومديرة من المدراء العاملين في الطبقة العليا (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب مدير، مدير مركز تدريب) وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصال، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية).
2. درجة ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث بلغت (78.43%) بينما بلغت نسبة اتخاذ القرارات الإستراتيجية (75.28%).
3. يؤثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) بنسبة (65.3%) وأن النسبة المتبقية (34.7%) في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

دراسة عابدين (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اتخاذ القرارات الإدارية (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول المتاحة وتقويمها، اختيار الحل المناسب للمشكلة، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه) ودور هذه العملية في جودة الأداء الإداري في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد قائمة استبيان، وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة (155) فرداً، حيث كان من أهم نتائج البحث أن مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا جاء بوزن نسبي (78.132%)، وهو بدرجة (كبيرة)، ومستوى جودة الأداء الإداري جاء بوزن نسبي (74.9%)، وهو بدرجة (كبيرة)، وتبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات، وبين مستوى جودة الأداء في المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا.

دراسة الحوراني (2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات، ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة، وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وعملية اتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وزعتها على عينة مكونة من (51) مديراً ومديرة اختيرت بطريقة عشوائية مجتمع الدراسة الذي يضم جميع المدراء والمديرات في دائرة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم (243) مدير ومديرة، والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى المعرفة والاطلاع أو مستوى وفرة المعلومات تعزي للجنس في عملية اتخاذ القرارات.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزي للجنس لصالح الإناث.
3. لا توجد فروق حول نمط اتخاذ القرارات تعزي للجنس.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات (حدسي، تجنبني، وعفوي) تعزي للعمر وذلك لصالح الذين أعمارهم (51) سنة فأكثر.
5. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال عفوي تعزي للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزي لسنوات الخبرة، النمط السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرات النمط المنطقي ثم الاتكالي.
7. وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع وبين مستوى المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرار لدى المبحوثين
8. عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبني.

دراسة (Alam, 2013) والتي هدفت إلى التعرف على طريقة تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المزارع في السويد، وعلى مدى تأثير الشخصية لصانع القرار على تنفيذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام المقابلات كأداة أجراها مع (6) مدراء لمزارع تقع في مناطق ريفية في منطقة أوبسالا في السويد، وبعد جمع البيانات خلال المقابلات مع مدراء هذه المزارع، كان من أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة: أن الشخصية تلعب دوراً في صنع القرار، فقرارات المدراء كما أن عوامل مثل تنظيم المزارع والتعليم الرسمي للمدراء تؤثر أيضاً على سلوك اتخاذ القرار من قبل المديرين لذين يعملون في هذه المزارع.

### 3.2.2 الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار

دراسة (غولة، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع البيانات اللازمة طبق أداة دراسة عبارة عن استبانة تكونت من (50) فقرة، تم توزيعها على عينة تكونت من (168)، وقد توصلت نتائج الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة طردية قوية بدرجة مقدارها (82.5%) 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.

2. أن مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (69.22%).

3. أن مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (71.64%).

4. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لم تظهر نتائج هذه الدراسة فروقاً دالة إحصائية وفقاً لبقية المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

دراسة إيمان وكوثر (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مكون من (22) فقرة تضم ثلاثة مجالات: إدارة المعرفة بمؤسسة سونلغاز، واقع اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز، ودور إدارة المعرفة باتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز. وزعت على عينة مكونة من (25) موظف من العاملين في مؤسسة سونلغاز، تم اختيارهم بطريقة موضوعية من مجتمع الدراسة المكون من (504) فرداً الذين يشكلون مجموع الموظفين والمسيرين لمؤسسة سونلغاز في تبسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها كان من أهم النتائج: إن لإدارة المعرفة تأثيراً على عملية إصدار القرار في المؤسسة الاقتصادية، وأن جودة القرار تعتمد وجود معلومات صحيحة، كما أن وجود نظام لإدارة المعرفة يحسن من عملية اتخاذ القرار، وأن القرارات الصحيحة تعتمد على معطيات إدارة المعرفة، وتعتبر المعلومات مورد أساسي لإدارة المعرفة بشكل صحيح.

دراسة أبو صبحة (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما القسم الثاني فتكون من عمليات إدارة المعرفة، والقسم الثالث تكون من فقرات خاصة بالقرار الاستراتيجي، طبقت على عينة مكونة من (153) فرداً، اختيرت بأسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدراء إداريين)، حيث شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية التالية (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية)، وبعد جمع البيانات وتحليلها، كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود درجة كبيرة من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) حيث بلغت درجة الموافقة (68.96 %).
2. وجود درجة كبيرة من الموافقة على فقرات القرار الاستراتيجي من قبل أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (69.22 %).
3. وجود علاقة إيجابية بين علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق تعزى للبيانات الشخصية (المؤهل العلمي كان لصالح حملة الدكتوراه، اسم الجامعة كان لصالح الجامعة الإسلامية، المسمى الوظيفي كان لصالح الذين مساهم الوظيفي عميد).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي تعزى للبيانات الشخصية (اسم الجامعة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

دراسة صونية (2016) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن جودة المعلومات وتشخيص مدى معياريتها وملائمتها لمتخذ القرار وانعكاساتها على القرارات التي تتخذها جامعة 8 ماي 1945 بقالمة في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة دراسة ممثلة باستبيان، وزعت على عينة مكونة من (128) موظف في الجامعة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة تؤكد على أهمية التعرف على أثر المعلومات بأبعادها المختلفة في التأثير على اتخاذ القرارات كان من بينها:

1. إن معايير جودة المعلومة تؤثر بنسبة 45.6% على التغيرات التي تطرأ في اتخاذ القرارات في الجامعة.

2. وجود علاقة دالة إحصائياً بين معايير جودة المعلومة من ناحية الجوهر واتخاذ القرارات.

3. وجود علاقة دالة إحصائياً بين معايير جودة المعلومة من ناحية السياق واتخاذ القرارات.

4. وجود علاقة دالة إحصائياً بين معايير جودة المعلومة من ناحية المصدر واتخاذ القرارات.

5. عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين معايير جودة المعلومة من ناحية الشكل واتخاذ القرارات.

دراسة (عبيد، 2015) حيث هدفت إلى كشف 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)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة دراسة عبارة عن استبانة مكونة من (80) فقرة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (8) بنوك، تم توزيع (120) استبانة واسترداد (100) منها وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. إن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، ويعد هذا مؤشراً إيجابياً على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها، وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات.

2. إن إدراك المبحوثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية في البنوك التجارية في القطاع، وذلك يعد مؤشر إيجابياً على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية اتخاذ القرارات.

3. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة.

4. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، (المسمى الوظيفي) بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، وعمر المنظمة).

5. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي، وعمر المنظمة)، بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمستوى التعليمي).

وكان من توصيات الباحثة زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة وتفعيلها في البنوك، واتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، والعمل على تعزيز ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم.

دراسة (الحسن، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرارات لدى البلديات الرئيسية في الضفة الغربية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي الميداني، وطبق أداة دراسة عبارة عن استبانة تكونت من (67) فقرة، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (104) فرداً باستخدام أسلوب المسح الشامل، وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج وهي:

1. أن درجة استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بالأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية بدرجة موافق، أما اتجاه المجال المتعلق بمدى الاستفادة من نظم المعلومات الإدارية فقد كان بدرجة موافق ويدل على مدى استفادة من نظم المعلومات الإدارية في تسهيل عمليات الرقابة والإشراف في البلديات ومتابعة تنفيذ القرارات.

2. بالنسبة لفحص المتغيرات الديموغرافية فنتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات لدى البلديات الرئيسية في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنصب، المؤهل العلمي، التخصص) في جميع مجالات الدراسة ومجالها الكلي، عدا متغير عدد سنوات العمل في المنصب في مجال الاستفادة من نظم المعلومات، ومتغير المؤهل العلمي في مجال طرق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، ومجال أنواع القرارات ودور نظم المعلومات الحالي فيها، ومجال جودة المعلومات الناتجة عن النظام الحالي ومجال ملاءمة المعلومات المتاحة في فاعلية اتخاذ القرار والمجال الكلي.

دراسة (عياد، 2015) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار من خلال خطواته، من وجهة نظر القيادات في جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار في الجوانب الأكاديمية والإدارية في جامعة الملك عبد العزيز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبق أداة دراسة عبارة عن استبانة مكونة من (95) فقرة وزعها على عينة الدراسة المكونة من (200) فرد من عمداء الكليات والجامعات والمعاهد في جامعة الملك عبد العزيز، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. كانت ممارسة عمليات إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز لدى القيادات الأكاديمية بدرجة كبيرة بمتوسط 3.99، وأعلى ممارسة كانت للبعد الاجتماعي لإدارة المعرفة، ثم ممارسة البعد التنظيمي الذي جاء بمتوسط كبير 3.98، ثم ممارسة القيادات الجامعية للبعد الثالث التكنولوجي بمتوسط كبير 3.93.

2. درجة مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أفراد العينة كانت كبيرة.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بدرجة مستوى مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في العمل الأكاديمي والإدارية.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع البحث فيما يتعلق بدرجة مستوى مساهمة إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في العمل الأكاديمي والإداري، باستثناء متغير المنصب الإداري.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بالجامعة لتبني استمرار تطبيق المعرفة بشكل دائم، لرفع وتطوير مستوى الأداء العام.

**دراسة حلاق (2014)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة تألفت من (83) فقرة، موزعة على مجالين هما: إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات، وزعت الاستبانات على عينة البحث المكونة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ عددهم (76) مديراً، ومن (500) مدرساً من مدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، كان من أهم النتائج ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (3.68) وهو واقع ممارسة مرتفع.
2. بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (3.71) وهو واقع ممارسة مرتفع.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.66).
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مدرسي المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزى لمتغير الجنس.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مدرسي المدارس الثانوية العامة حول مستوى إدارة المعرفة في مدارسهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مدرسي المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزى لمتغير التأهيل التربوي .

دراسة (Jindal.G, 2014) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على نظم دعم القرار، وكان منهج الدراسة بالاعتماد على الأدبيات السابقة، وكان من نتائج الدراسة: إن إدارة المعرفة وتطبيقها يحسن من جودة عمليات التعليم ويحسن التدريس وتبادل المعارف بين الطلاب، وكذلك تزيد كفاءة الخدمات الإدارية مثل تنظيم الاجتماعات، وكذلك يزيل الاختلاف بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكان من توصيات الدراسة يجب تركيز المعلمين على نقاط ضعف الطلاب ودعمهم.

دراسة الشمري (2014) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرارات، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة ودعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة وزعت إلكترونياً على عينة مكونة من (180) مهندساً تم اختيارهم بالطريقة العمدية، وبعد جمع البيانات وتحليلها، كان من أهم نتائج الدراسة:

1. أن محور دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرارات بلغ متوسطه الحسابي (4.17) بنسبة مئوية بلغت (83.4%) وهو يمثل درجة عالية

2. أن المهندسين بقطاع الخدمات الهندسية يعتمدون على إدارة المعرفة منهجاً لهم عند عمليات اتخاذ القرارات؛ لاقتناعهم بدورها في سد الفجوات بالمعلومات الناقصة والمفقودة والوصول لرأس المال الفكري بالشركة.

3. أن قطاع الخدمات الهندسية يحرص على توظيف الكوادر المتخصصة التي تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لغرض الاستفادة منها في إثراء المعرفة، فتطابق طبيعة التخصص مع المهام الوظيفية للمهندسين شكلت قيمة 84% في تكوين المعرفة اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات.

4. أن محور دور المشاركة بلغ متوسطة الحسابي (3.82) بنسبة مئوية بلغت (76.4%) وهو يمثل الدرجة عالية .

دراسة نوري (2013) هدفت إلى التعرف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية والحيوية على مستوى منظمة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، طبقها على عينة الدراسة المكونة من (80) فرداً من مسؤولي غرفة التجارة، وعدد من المدراء في منظمات الأعمال في دهوك في العراق، وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين من النتائج: أن متخذي القرارات الإستراتيجية لمنظمة أعمال عينة البحث يدركون أهمية استخدام المعلومات وتوظيفها في عملية بناء واتخاذ القرار الإستراتيجي، كما أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية في القطاع الاقتصادي الذي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

دراسة ميالة (2013) هدفت إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات في الحاسب الآلي التي التحق بها الموظف، والعمر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة مقدارها (263) فرداً، وبعد تجميعها، وتحليل البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة جداً في استجابات عينة الدراسة على المجال الأول والمتمثل بمجال واقع أقسام المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، في حين كان هناك درجة استجابة متوسطة على فقرات المجالين الثاني والثالث وهما: تقييم المعلومات التي تقدمها أقسام المعلومات في إدارات التربية والتعليم، والأمور التي يراعيها مدير التربية والتعليم عند اتخاذ القرارات، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع أقسام المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية في المجالين الأول والثاني تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح موظف، في حين كان هناك فروق دالة إحصائية في المجال الثاني

تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل والعمر) ولصالح (أنثى، ومؤهل دبلوم، وعمر أقل من 5 سنوات)، ومن ناحية أخرى وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في المجال الثالث تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (الخبرة أقل من 5 سنوات).

دراسة (Kao, 2012) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وممارسات إدارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركات التايوانية في الصين، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة، طبقها على عينة الدراسة المكونة من (139) مدير ومديرة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الذي يضم المديرين التنفيذيين في شركات الاستثمار التايوانية في الصين، وبعد جمع البيانات وتحليلها كان من أهم النتائج:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط صنع القرار العقلاني وعمليات إدارة المعرفة.
  2. عدم وجود علاقة بين أنماط اتخاذ القرار (حدسي، واتكالي، وتجنبي) مع عمليات إدارة المعرفة.
  3. وجود علاقة إيجابية بين نمط عقلانية اتخاذ القرار ودرجة الرضا من المعرفة المتوفرة في الشركة.
- دراسة (Noman, & Aziz, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التفكير الإداري للمدراء من خلال توفير إطار عمل يتعلق بتقنيات صنع القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لهذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية وأخرى قصدية من الأفراد الذين يساهمون في عملية صنع القرار، من مجتمع دراسة تكون من (10) منظمات مختلفة من (5) دول تضم ماليزيا، أندونيسيا، سنغافورة، أستراليا، والسعودية، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت نتائج الدراسة أن للوائح والقوانين المعمول بها في المنظمات دوراً هاماً في عملية صنع القرار، كما أن معظم حالات الإخفاق في اتخاذ القرارات ارتبطت في البنية التحتية أولاً، ثم في الثقافة ثانياً.

دراسة (Citroen, 2011) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة بحث عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وبعد تحليلها بينت نتائج الدراسة أن المعرفة هي جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، ولها أهمية في الحصول على المعرفة اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة لمتغيرات (المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى

الوظيفي)، بينما لا توجد هذه الفروق في بالنسبة لمتغير (النوع، والعمر، وعمر المنظمة)، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة)، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق للمتغيرات الديموغرافية (النوع والمستوى التعليمي)، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين حول موضوع المعرفة وكيفية الحصول عليها وتخزينها والاستخدام الأمثل لها في الوصول إلى القرار المناسب في الوقت المناسب.

دراسة (الزريقات، 2011) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة بحث عبارة عن استبانة تم توزيعها على عينة الدارسة البالغ عددهم (443) فرداً، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.60).
2. أن تصورات المبحوثين لمتغير فاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً حيث بلغ (3.63).
3. أن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4 %) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار)، وقد أوصى الباحث بضرورة تبني الشركات الاستخراجية الأردنية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية، وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

دراسة (Dujaili, 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرار في عدد من الشركات في المملكة المتحدة وفي العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي باستخدام أداتي الاستبانة والمقابلة، تم تطبيقهما على عينة عشوائية مكونة من (220) فرداً، تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة المكون من (6) شركات في العراق و(3) شركات في بريطانيا. وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

1. عدم وجود فروق فيما يتعلق بإدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
2. وجود تأثير لتوظيف أنظمة إدارة المعرفة على عملية صنع القرار، وفاعلية اتخاذه.
3. أن مشاركة المعرفة تسهل عملية الوصول للقرارات الصحيحة.
4. أن تقدم وازدهار المنظمة يعتمد بشكل كبير على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة.

دراسة (الدوري والشمري، 2004) هدفت هذه الدراسة الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وقد اعتمد الباحثان المنهج السلوكي في مشكلة معالجة البحث، أما في الجانب الميداني فاعتمد الباحثان على المنهج الاستطلاعي المسحي؛ بغية الوقوف على آراء عينة البحث بصدد كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي، وطبق الباحثان أداة الدراسة التي هي عبارة عن استبانة مكونة من (80) فقرة، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (65) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن متخذي القرارات الاستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي الذي لا يزال محدوداً؛ بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء، والقيادات، والإمكانات الفنية، والمعلوماتية، والمادية المتاحة.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة المحلية، والعربية، والأجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث (إدارة المعرفة، واتخاذ القرار، والعلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار) فإن الباحثة تلاحظ جوانب عدة من تلك الدراسات، وما تناولته من موضوعات، وما استخدمته من أدوات، وعينات، وما توصلت إليه من نتائج، والتي يمكن إيجازها في الآتي:

### 1.3.2 بالنسبة للهدف: تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة:

1. فقد استهدفت العديد من الدراسات إدارة المعرفة، كالتعرف على الاتجاهات نحوها وممارستها، وواقعها في المؤسسات كدراسة دراسة عثمان (2010) دراسة (تيم وسعدت، 2011) و دراسة (عليان وأبو فارة، 2010) و دراسة (Downes, 2014) "تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات ودراسة (Reijisen et al, 2014)

2. فقد استهدفت العديد من الدراسات اتخاذ القرار من حيث أهميته، وكيفية ممارسته، وأساليب اتخاذه، والعوامل المؤثرة فيه كدراسة عابدين (2016)، ودراسة الحوراني (2013)، ودراسة (Alam, 2013).

3. فقد استهدفت معظم الدراسات إدارة المعرفة واتخاذ القرار معاً، من حيث الأهمية، والدور، والأثر، والفاعلية، والعلاقة لإدارة المعرفة باتخاذ القرار كدراسة أبو صبحة (2016)، ودراسة نوري (2013)، ودراسة حلاق (2014)، ودراسة الشمري (2014)، ودراسة (عبيد، 2015)، ودراسة (الزريقات، 2011)، ودراسة (نوري، 2013)، ودراسة (الدوري و الشمري، 2004)، ودراسة (غولة، 2017)، ودراسة أبو معمر (2017)، ودراسة (Dujaili, 2011) ودراسة (Kao, 2012)، ودراسة (Citroen, 2011) وتختلف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الهدف، حيث تناولت الدراسة الحالية إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، وإن اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في الأهداف الفرعية المتعلقة في دور وأهمية كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار والعلاقة بينهما.

2.3.2 بالنسبة للمنهج: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة الشمري (2014) اتبعت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (الدوري والشمري، 2004) التي اتبعت المنهج السلوكي.

3.3.2 عينة الدراسة: تختلف العينة في الدراسة الحالية في طبيعة مفرداتها عن الدراسات السابقة فهي تتكون من معلمي المدارس في الدراسة الحالية بينما في الدراسات السابقة تكونت العينات من مدراء مدارس كما في دراسة عثمان (2010) و(تيم وسعدت، 2011)، دراسة حلاق (2014) ومدراء

وزارات كما في دراسة (Kasim, 2008)، ومدراء منظمات تجارية دراسة (Zack, 2009)، وعاملين في مديريات التربية دراسة ميالة (2013)، وعمداء كليات ورؤساء أقسام وعاملين دراسة أبو صبحة (2016)، ودراسة صونية (2016)، ودراسة عياد(2015)، العاملين ومدراء في الشركات والمنظمات كما في دراسة (Waddell & Stewart, 2008)، ودراسة(Reijssen et al, 2014) ودراسة (Downes,2014)، ودراسة نوري (2013)، ودراسة إيمان وكوثر (2016)، ودراسة الشمري (2014)، ودراسة (عبيد، 2015)، ودراسة (Noman, & Aziz, 2011).

**4.3.2 بالنسبة للأداة:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات، باستثناء دراسة (Dujaili, 2011) و(Noman&Aziz,2011) التي اعتمدت الاستبانة والمقابلة معا في جمع المعلومات، ودراسة (Alam, 2013) التي استخدمت المقابلة.

وبهذا استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الآتي:

1. عدم وجود دراسات سابقة في حدود علم الباحثة تناولت إدارة المعرفة لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، سواء داخل فلسطين أو خارجها من الدول العربية وهذا ما يضيفي عنصر الأهمية على الدراسة الحالية.
2. إثراء وتدعيم الإطار النظري.
3. التعرف الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.
4. الاستعانة بها في بناء بنود أداة الدراسة، وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث ناقش المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة، إضافة إلى وصف لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأدوات جمع البيانات ومراحل تصميمها، والإجراءات التي استخدمتها للتحقق من صدقها وثباتها، كما استعرض الفصل المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

### 1.3 منهج الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ومراجعة المناهج البحثية، حددت الباحثة المنهج الملائم للدراسة الحالية، وهو المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لأهداف البحث، حيث يرى (عمر، 2009) أن الأسلوب الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية، وهو الأسلوب الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن؛ وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية، كما تبرز أهمية الأسلوب الوصفي في كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية، ولا يقتصر استخدامه على المجالات الإنسانية بل يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة، فالأسلوب الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، أما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات

ارتباطها مع الظاهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 1999)، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات عن الظاهرة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (علي، 2011).

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### 1.2.3 مجتمع الدراسة:

هو مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة، والتي يراد منها الحصول على بيانات (العزاوي، 2008)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات التابعين لمكتب التربية والتعليم في محافظة الخليل والبالغ عددهم (9282) معلم ومعلمة، وجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمديرية التي ينتمون إليها:

جدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمديرية

المجموع	أنثى	ذكر	المديرية
2696	1630	1066	الخليل
1848	996	852	شمال الخليل
3327	1947	1380	جنوب الخليل
1411	787	624	يطا
9282	5360	3922	المجموع

### 2.2.3 عينة الدراسة:

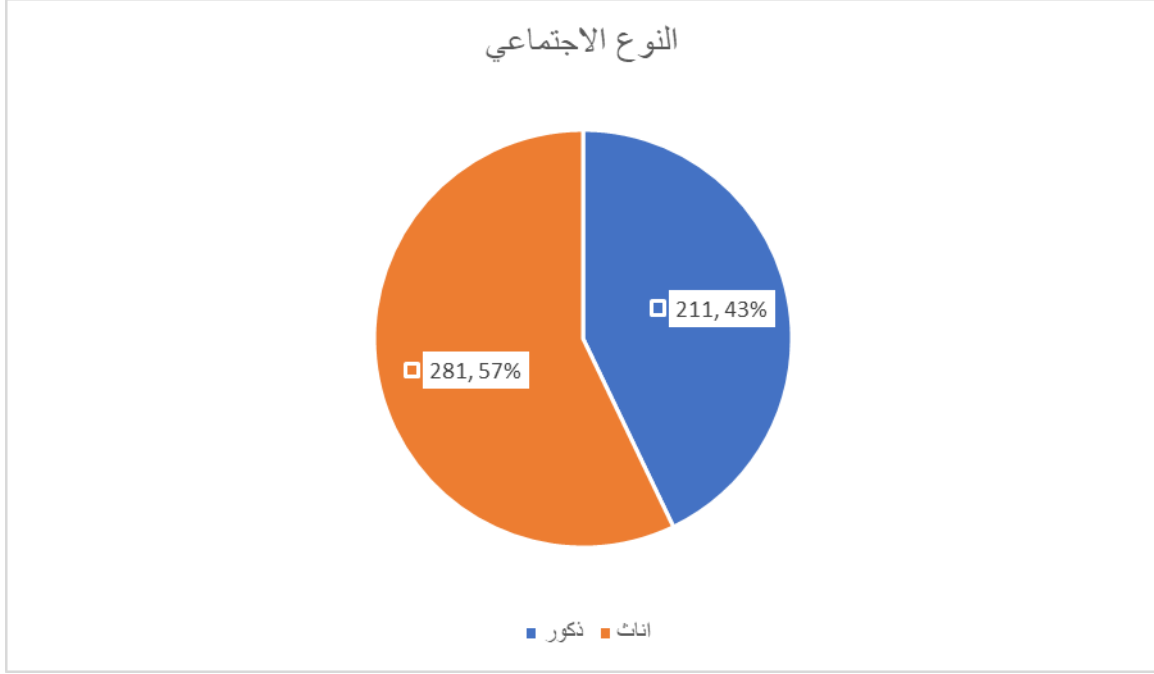
ذلك الجزء من مفردات الظاهرة التربوية موضوع البحث والذي يختاره الباحث وفق شروط معينة؛ ليمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلاً حقيقياً صادقاً (العزاوي، 2008). وقد اختارت الباحثة العينة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، والبالغ عددهم (650) معلماً ومعلمة حيث بلغت النسبة (0.07)، وبعد جمع الاستبيانات من أفراد العينة، واستبعاد غير المكتمل منها، وما لم يسترجع منها بلغ مجموع الاستبيانات التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (492) استبانة بنسبة (0.05) من مجتمع الدراسة الأصلي، ولكي تكون استنتاجات البحث قوية وصادقة يجب تكون نسبة الذين قاموا بالرد على أسئلة الاستبيان أكثر (70%)، (الخطيب، 2003). وفيما يلي وصف لعينة الدراسة من خلال الاستبيانات المكتملة.

### 1.2.2.3 وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (2.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	النوع الاجتماعي
43	211	ذكور
57	281	إناث
100	492	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول (2.3) أن عدد الذكور في العينة بلغ (211) معلماً، وهذا العدد يشكل ما نسبته (43%)، أي أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث والبالغ عددهن (281) معلمة وتشكل نسبتها (57%). والشكل (1.3) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.



شكل (1.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

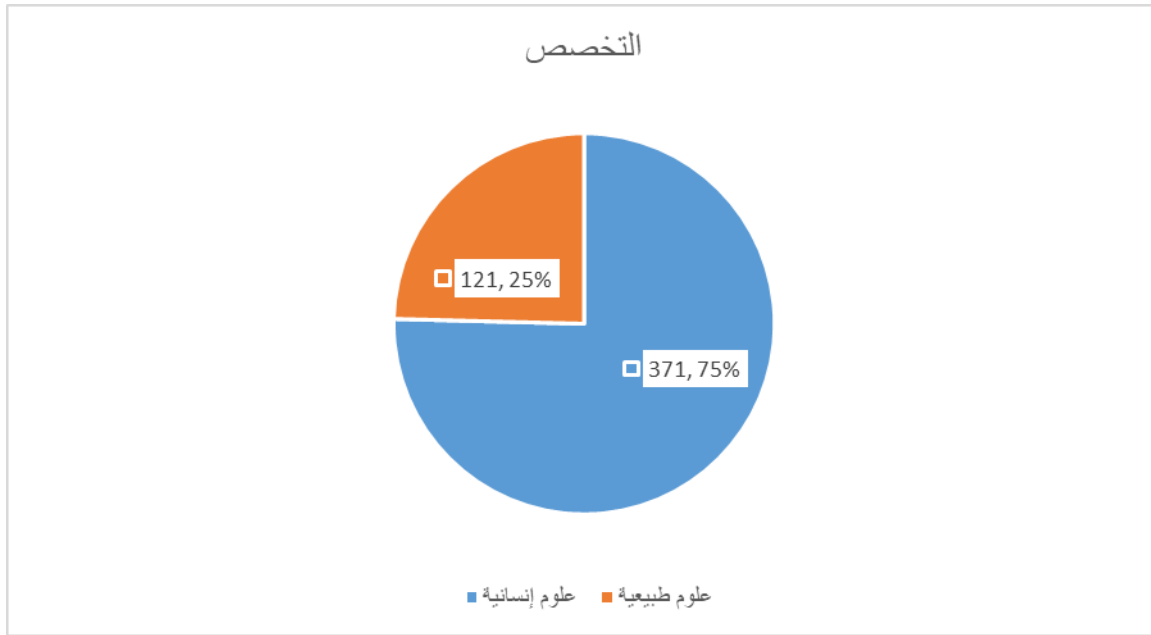
### 2.2.2.3 وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص:

جدول (3.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية %	العدد	التخصص
75	371	علوم إنسانية
25	121	علوم طبيعية
100	492	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول (3.3) أن عدد الأفراد المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية العينة بلغ (371) معلماً ومعلمة، وهذا العدد يشكل ما نسبته (75%)، أي ثلاثة أضعاف المعلمين المتخصصين في مجال

العلوم الطبيعية والبالغ عددهم (121) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (25%). والشكل (2.3) بين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص.



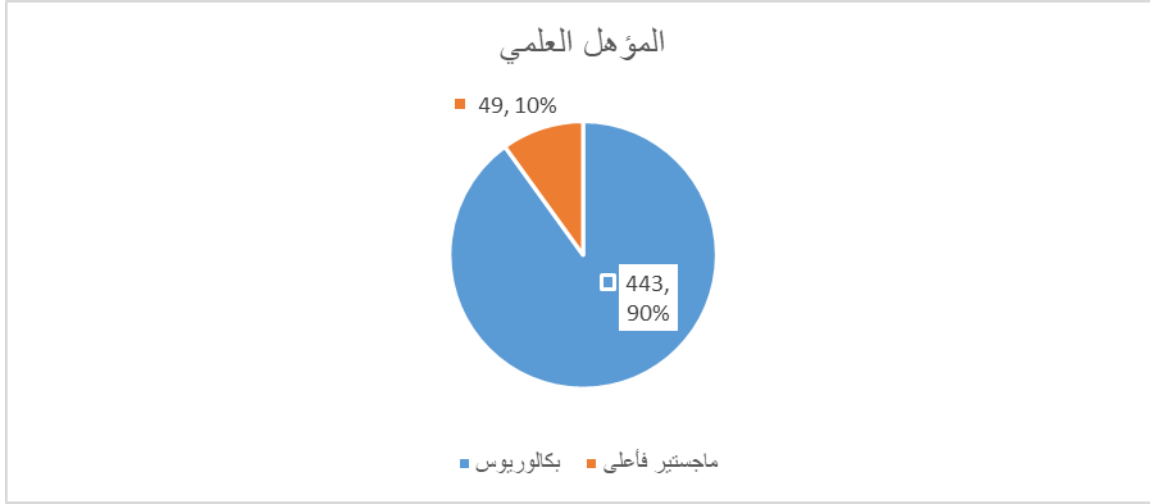
شكل (2.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص

### 3.2.2.3 وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (4.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
90	443	بكالوريوس
10	49	ماجستير فأعلى
100	492	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول (4.3) أن عدد الأفراد من حملة شهادات البكالوريوس بلغ (443) معلماً ومعلمة، وهذا العدد يشكل ما نسبته (90%)، أي تسعة أضعاف المعلمين من حملة الشهادات العليا (ماجستير فأعلى) والبالغ عددهم (49) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (10%). والشكل (3.3) يبين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.



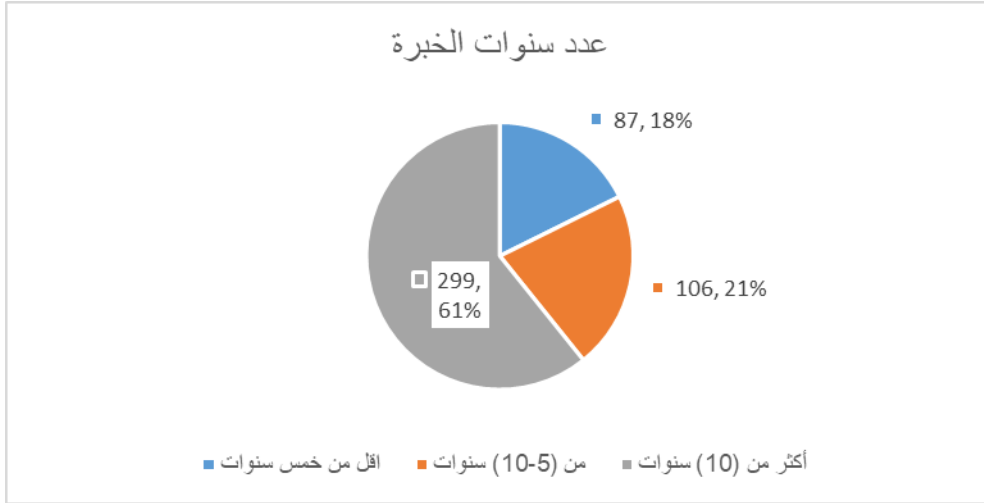
شكل (3.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

#### 4.2.2.3 وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

جدول (5.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من خمس سنوات	87	17.7
من (5-10) سنوات	106	21.5
أكثر من (10) سنوات	299	60.8
المجموع الكلي	492	100.0

يلاحظ من الجدول (5.3) أن عدد الأفراد الذين خبرتهم في التدريس أقل من خمس سنوات يبلغ (87) معلماً ومعلمة، وهذا العدد يشكل ما نسبته (18%)، بينما المعلمين الذين خبرتهم من (5-10) سنوات عددهم (106) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (22%)، أما الأفراد الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات بلغ عددهم (299) أي ما نسبته (61%)، وهذه النسبة الأكبر في العينة، والشكل (4.3) بين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.



شكل (4.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

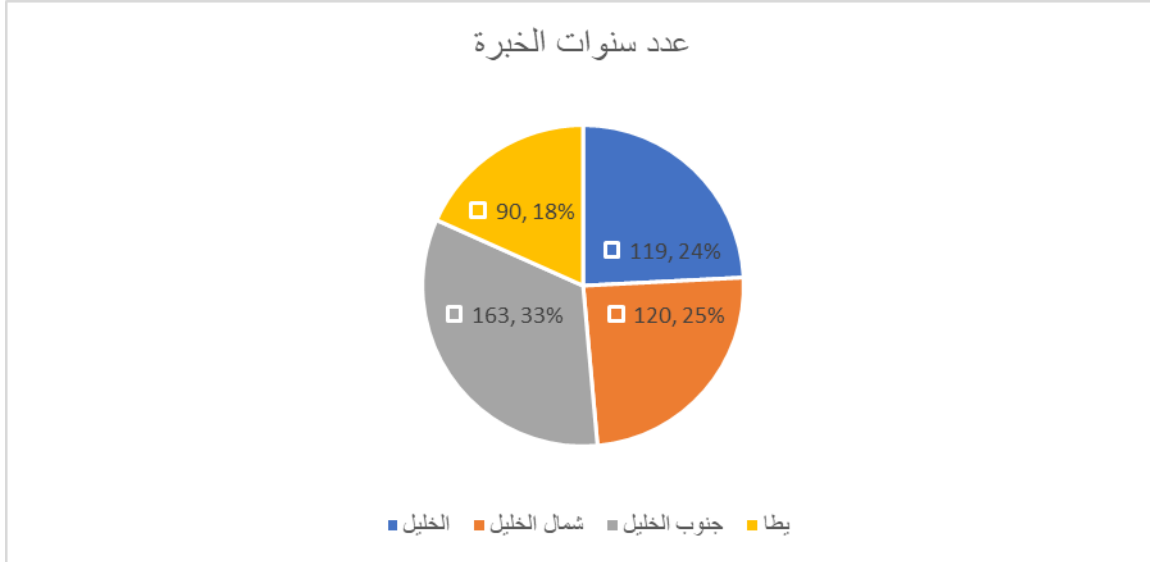
### 5.2.2.3 وصف لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المديرية

جدول (6.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المديرية

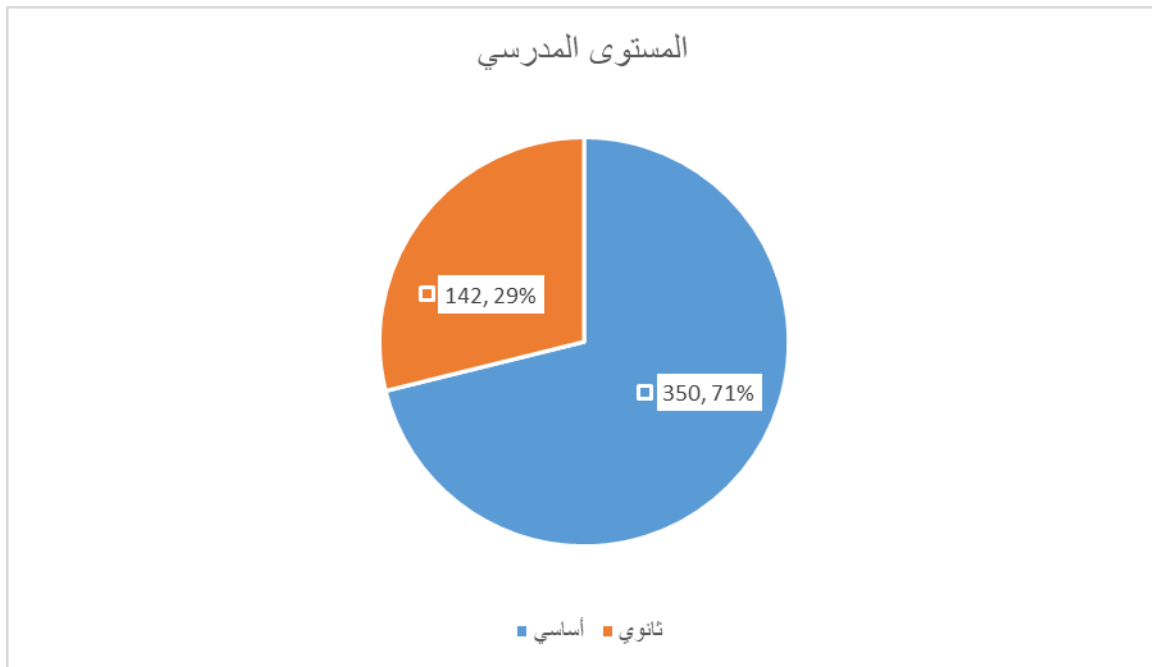
النسبة المئوية %	العدد	المديرية
24	119	الخليل
24	120	شمال الخليل
33	163	جنوب الخليل
18	90	يطا
100	492	المجموع الكلي

يلاحظ من الجدول (6.3) أن العدد الأكبر من أفراد العينة يعملون في مديرية جنوب الخليل، حيث بلغ عددهم (163) معلماً ومعلمة، وهذا العدد يشكل ما نسبته (33%)، يليهم المعلمون العاملون في شمال

الخليل والبالغ عددهم (120) معلماً ومعلمة، ويشكلون نسبة (24%)، وهذه النسبة مماثلة للأفراد العاملين في مديرية الخليل، ويليهم المعلمون العاملون في مديرية يطا، والبالغ عددهم (90) أي ما نسبته (18%)، والشكل (5.3) بين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية.



شكل (5.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية



### شكل (6.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى المدرسي

وفيما يلي ملخص توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، كما هو واضح في جدول (8.3).

الجدول (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكور	211	43
	إناث	281	57
التخصص	علوم إنسانية	371	75
	علوم طبيعية	121	25
المؤهل العلمي	بكالوريوس	443	90
	ماجستير فأعلى	49	10
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	87	18
	من (5-10) سنوات	106	22
	أكثر من (10) سنوات	299	61
المديرية	الخليل	119	24
	شمال الخليل	120	24
	جنوب الخليل	163	33
	يطا	90	18

### 3.3 أداة الدراسة ومراحل تصميمها

#### 1.3.3 تصميم أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة، لملائمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على درجة موافقة معلمي المدارس لمحاور وبنود الاستبيان، فجميع البيانات والمعلومات عن إدراك الأفراد واتجاهاتهم، وعقائدهم، وميولهم، وقيمهم، ومواقفهم، ودوافعهم، ومشاعرهم، وخططهم، وسلوكهم الحاضر والماضي، كلها أمور تتطلب دراستها استخدام الاستبيان للحصول على معلومات كافية ودقيقة (ملحم،

2002). فالاستبيان أحد وسائل البحث التربوي المستخدمة على نطاق واسع؛ من أجل الحصول على بيانات، أو معلومات بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم (عسكر، 2009).

حيث استخدمت الباحثة أداة الاستبانة؛ لجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة، فمن خلال استعراض - الباحثة- للدراسات السابقة، وجدت أنها جميعاً اعتمدت على الاستبانة. فالأداة الوحيدة في هذه الدراسة هي الاستبانة؛ وهي تستخدم للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، فالاستبانة هي وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن الأسئلة التي تتضمنها؛ للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بواقع معين، وهي تستخدم عادة لقياس الآراء والاتجاهات (عمر، 2009)

وقامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وصياغة محتواها في شكل عبارات لغتها سهلة وقصيرة.
2. عرض الاستبانة على المشرف لأخذ رأيه، ثم تعديلها بناء على ملحوظاته.
3. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال التربية، ومن لهم اهتمام في هذا الميدان، وأخذ بآرائهم وملحوظاتهم.

فالاستبانة تضمنت محاور وبنود تشكل المبادئ والإرشادات والتوجيهات والإجراءات السليمة المكونة لعمليات إدارة المعرفة وإجراءات صنع القرار، وتم اشتقاق هذه المحاور والبنود من الأدب التربوي وبشكل خاص من الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة ( أبو سمرة، 2014، أبو معمر، 2017، أبو صبحة، 2016، حلاق، 2014، الحوراني، 2013) ذات الصلة بكل إدارة المعرفة واتخاذ القرار، وهدفت إلى معرفة مدى موافقة معلمي المدارس الحكومية التابعين لمديريات محافظات الخليل على فقرات الاستبيان بصورته النهائية الصالح للتطبيق في ضوء واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرار. حيث اشتملت الأداة بصورتها الأولية على (105) فقرات (ملحق رقم 1)، موزعة على محورين رئيسيين وأحد عشر مجالاً فرعي، حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الأداة وزناً مدرجاً وفق مقياس (ليكرت) الخماسي التقدير (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً) وتم صياغة جميع

الفقرات بصيغة إيجابية؛ لأنها تمثل مقترحات لتطوير الأنموذج، والجدول رقم (9.3) يبين عدد الفقرات تبعاً لمجالات الأنموذج المقترح بعد تحكيم الاستبانة.

جدول رقم (9.3.أ) عدد الفقرات تبعاً لمجالات الاستبانة

عدد الفقرات	المجال	م
38	المجال الرئيس الأول: المجال الرئيس الأول: إدارة المعرفة	أ
7	المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	1
8	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة	2
7	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة	3
8	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة	4
8	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة	5
67	المجال الرئيس الثاني: المجال الرئيس الثاني: عملية صنع القرار	ب
6	المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	1
7	المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	2
11	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها	3
7	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب	4
20	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار	5
16	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار	6
105	المقياس الكلي	

### 2.3.3 صدق الأداة:

لا تعد الأداة صادقة؛ إلا عندما تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه (جابر وكاظم، 1989، ص 271)، فقد تم التأكد من صدق الأداة (الاستبانة) من خلال التحقق من صدق المحتوى، وصدق الاتساق الداخلي.

### 1.2.3.3 صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى للاستبانة بمجالاتها الرئيسية ومجالاتها الفرعية، وكذلك بنود فقراتها، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على لجنة محكمين تتألف من (13) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعات المحلية ملحق رقم (2)، حيث قامت بتوزيع نسخ أولية على هؤلاء المحكمين من أجل إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وطلب منهم بيان الآتي:

1. وضع علامة (√) إذا كانت صياغة الفقرة سليمة، ووضع علامة (×) إذا كانت صياغة الفقرة غير سليمة.
2. وضع علامة (√) إذا كانت الفقرة تنتمي للمجال، ووضع علامة (×) إذا كانت الفقرة لا تنتمي للمجال.
3. كتابة التعديل المقترح لانتماء الفقرة، في حالة عدم انتمائها.
4. كتابة التعديل المقترح لصياغة الفقرة، في حالة عدم وضوح صياغة الفقرة.

وقد أجمع جميع المحكمين على صلاحية الأداة في قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (80%) من المحكمين، وتم تعديل الاستبانة وفق آراء المحكمين، حسب ما يخدم الدراسة فتم فصل بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، وتم تعديل الصياغة اللغوية لتصبح الأداة مكونة من (105) فقرات في صورتها النهائية ملحق رقم (3).

### 2.2.3.3 صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

الصدق الداخلي يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الأداة مع المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، حيث يتم القياس عبر حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والقيمة الكلية للمجال، إذ تحذف البنود ذات الارتباطات المنخفضة التي تقل عن 0.30 (الانصاري، 2000م).

ولإيجاد صدق الأداة فقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه كما في ملحق رقم (9).

ويتضح من خلاله أن معامل ارتباط بيرسون (R) للفقرة بمجالها جاء مرتفعاً ودالاً إحصائياً مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق الاتساق الداخلي.

### 3.3.3 ثبات الأداة:

ويقصد بالثبات، الحصول على النتائج نفسها إذا تكرر قياس الظاهرة نفسها باستخدام الأداة نفسها في الظروف نفسها (الأغا، 1997م). ولإيجاد معامل الثبات تم حساب معامل (كرونباخ-ألфа) كمؤشر للاتساق الداخلي للأداة ككل. وقد دلت النتائج على تمتع المقياس بمعامل ثبات ممتاز فقد بلغ (0.98) لمجال ادارة المعرفة، (0.99) لمجال اتخاذ القرار الموضح في جدول (11.3) فمعامل الثبات يمكن الوثوق به إذا كان 0.75 فأكثر (سمارة وآخرون، 1989م).

يتضح من ملحق رقم (10) أن معاملات الثبات على مجالات الاستبانة تراوحت من (90-99) ووصل الثبات الكلي للمقياس إلى (93) وجميعها معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض الدراسة.

### 4.3 متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: وتضم الآتي:

أ. الجنس (ذكر، أنثى).

ب. المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

ج. التخصص (علوم إنسانية، علوم طبيعية).

د. عدد سنوات الخبرة في التدريس (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 11 أكثر من 10 سنة).

هـ. المديرية (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)

2. المتغير التابع: (إدارة المعرفة، اتخاذ القرار) ويتمثلا في استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة (الاستبانة)، أي درجة موافقة معلمي المدارس على فقرات الأداة ومحاورها.

### 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

بعد إعداد الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها وصلاحياتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قامت الباحثة بعمل ما يأتي لتطبيق الاستبانة:

1. حصلت الباحثة على خطاب من مدير فرع الجامعة في دورا موجه إلى مديريات التربية؛ لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة.
2. أخذ الموافقة من قبل مديري التربية في مديريات (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا)؛ لتطبيق أداة الدراسة في المدارس التابعة لها، ملحق رقم (5)، وملحق رقم (6)، وملحق رقم (7)، وملحق رقم (8).
3. توزيع استبانة الدراسة وجمعها.
4. إدخال البيانات إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
5. الوصول إلى النتائج ومناقشتها.
6. تقديم التوصيات والمقترحات.

### 6.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة، تم استبعاد بعض الاستبانات التي وجدت الباحثة أن بعضها يمكن أن يكون تالفاً وغير صالح للدراسة؛ وذلك بسبب: عدم الإجابة عن إحدى الفقرات، أو أن المبحوث لم يتطرق للمعلومات الشخصية (متغيرات الدراسة) في بداية الاستبانة/ أو تم تعبئتها بشكل خاطئ.

وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة والتي بلغ عددها (66) استبانة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (492) استبانة، تم توظيف برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، بغرض الإجابة عن أسئلة البحث من خلال الأساليب التالية:

1. معامل كرونباخ-ألفا Cronbach's alpha لاستخراج ثبات الأداة.
2. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وكذلك لإيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار.
3. التكرارات، والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها (النوع الاجتماعي، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة، المديرية، المستوى المدرسي).
4. المتوسطات الحسابية واختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T T-test) للأسئلة واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للإجابة عن فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، وما أسفرت عنها الدراسة حول واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وعلاقتها بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للبيانات للإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث قامت الباحثة بتفريغ إجابات أفراد العينة وجرى ترميزها وإدخال البيانات للحاسوب، ومن ثمّ تمت معالجة البيانات بالطريقة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يُرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

لقد اعتمدت الباحثة في تفسير نتائج الدراسة على حدود الأرقام، حيث تم استخدام مقياس ثلاثي في الإجابة على فقرات الاستبانة، كما هو واضح في جدول (1.4):

جدول (1.4) الحدود الدنيا والعليا للمقياس.

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33 فأقل	منخفضة
من 2.34 إلى 3.67	متوسطة
من 3.68 فأعلى	عالية

## 2.4 نتائج الدراسة

حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، وتسعى لتحقيق هدفها من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين، وللإجابة عن السؤال الرئيس سيتم الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المديرية)؟

**السؤال الثالث:** ما درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المديرية)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة وصنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية؟

**1.2.4 إجابة السؤال الأول والذي نصه:** ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات إدارة المعرفة.

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرئيس الأول: (إدارة المعرفة).

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة	3.60	0.89	متوسطة	1
4	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة	3.52	0.81	متوسطة	2
2	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة	3.48	0.85	متوسطة	4
1	المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	3.48	0.83	متوسطة	3
5	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة	3.42	0.77	متوسطة	5
—	الكلية	3.49	0.76	متوسطة	—

يبين الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات إدارة المعرفة، فيلاحظ أن الدرجة الكلية هي (3.49) والانحراف المعياري (0.76) بدرجة موافقة متوسطة، فقد حصل المجال الفرعي الثالث "تخزين المعرفة" على أعلى متوسط حسابي (3.60) بدرجة موافقة متوسطة، ثم يليه المجال الرابع "توزيع المعرفة" بمتوسط حسابي (3.52)، ثم يليه المجالان: المجال الثاني "توليد المعرفة"، والمجال الأول "تشخيص المعرفة" بمتوسط حسابي (3.48)، ثم يليهما المجال الخامس "تطبيق المعرفة" بأدنى متوسط حسابي (3.42).

#### المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن تشخيص المعرفة.

جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: (تشخيص المعرفة)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	عالية	1.04	3.79	يراقب سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.	7
2	متوسطة	0.97	3.52	يواظب على إعلام المعلمين بالمستجدات المعرفية.	4
3	متوسطة	0.98	3.51	يعتمد آليات لاستقبال الآراء، والمقترحات من المعلمين.	5
4	متوسطة	1.03	3.49	يملك الأدوات التي تمكن من اكتشاف المعرفة.	3
5	متوسطة	0.92	3.46	يوجد لديه إلمام بأهمية إدارة المعرفة وممارساتها.	6
6	متوسطة	1.12	3.44	يسعى لامتلاك سجلات خاصة بممتلكات المدرسة المعرفية.	2
7	متوسطة	1.21	3.13	يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة، والمعرفة المرغوب فيها في المدرسة.	1
—	متوسطة	0.83	3.48	الدرجة الكلية	

يبين الجدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الأول (تشخيص المعرفة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.13) إلى (3.79) وبدرجة موافقة من متوسطة الى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.48) والانحراف المعياري لها (0.83) وبدرجة موافقة متوسطة.

كما وتشير النتائج أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة رقم (7) " يراقب سير العمل في المدرسة بشكل مستمر"، متوسط حسابي (3.79) وبدرجة موافقة عالية، فقد حصلت الفقرة رقم (7)

"يراقب سير العمل في المدرسة بشكل مستمر" على أكبر متوسط حسابي (3.79) بدرجة عالية. تليها  
 فقرة رقم (4) "يواظب على إعلام المعلمين بالمستجدات المعرفية" بمتوسط حسابي (3.52) ثم تليها فقرة  
 رقم (5) "يعتمد آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من المعلمين" بمتوسط حسابي (3.51)، ثم تليها فقرة  
 رقم (3)، "يملك الأدوات التي تمكن من اكتشاف المعرفة" بمتوسط حسابي (3.49)، ثم تليها فقرة رقم  
 (6)، "يوجد لديه إلمام بأهمية إدارة المعرفة وممارستها" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم تليها فقرة رقم  
 (2)، "يسعى لامتلاك سجلات خاصة بامتلاكات المدرسة المعرفية" بمتوسط حسابي (3.44)، ثم جاءت  
 الفقرة رقم (1) "يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة، والمعرفة المرغوب فيها في المدرسة" في أدنى متوسط  
 حسابي بمقدار (3.13).

#### المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
 على فقرات الاستبانة التي تعبر عن: توليد المعرفة.

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثاني: توليد

المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	عالية	0.94	3.79	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الخدمية والإنتاجية.	5

2	متوسطة	1.03	3.62	يدعم الأفكار الإبداعية للعاملين في المدرسة.	6
3	متوسطة	1.17	3.50	يعتمد على الوثائق، والبريد الوارد إلى المدرسة لتوليد المعرفة.	2
4	متوسطة	1.01	3.44	يعتمد على المعرفة المتخصصة في المديرية التي تنتمي لها المدرسة.	1
5	متوسطة	1.05	3.43	يعمل على تحديث المعرفة المتوفرة في المدرسة باستمرار.	3
6	متوسطة	0.93	3.41	يتابع جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	4
7	متوسطة	1.14	3.35	يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم.	7
8	متوسطة	1.18	3.27	يقيم البرامج التدريبية لتطوير معارف العاملين في المدرسة.	8
—	متوسطة	0.85	3.48	الكلية	

يبين الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الثاني (توليد المعرفة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.27) إلى (3.79) وبدرجة موافقة من متوسطة الى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.48) والانحراف المعياري لها (0.85) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرة رقم (5) "يتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الخدمية والإنتاجية"، بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة موافقة عالية، فقد حصلت الفقرة رقم (5) "يتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الخدمية والإنتاجية" على أكبر متوسط

حسابي (3.79) بدرجة عالية. تليها فقرة رقم (6) "يدعم الأفكار الإبداعية للعاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.62) ثم تليها فقرة رقم (2) " يعتمد على الوثائق والبريد الوارد الى المدرسة لتوليد المعرفة " بمتوسط حسابي (3.50)، ثم تليها فقرة رقم (1)، "يعتمد على المعرفة المتخصصة في المديرية التي تنتمي لها المدرسة" بمتوسط حسابي (3.44)، ثم تليها فقرة رقم (3)، "يعمل على تحديث المعرفة المتوافرة في المدرسة باستمرار" بمتوسط حسابي (3.43)، ثم تليها فقرة رقم (4)، "يتابع جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة " بمتوسط حسابي (3.41)، ثم تليها الفقرة رقم (7) "يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم" بمتوسط حسابي (3.35)، ثم تأتي الفقرة رقم (8) "يقيم البرامج التدريبية لتطوير معارف العاملين في المدرسة" في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.27).

### المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن " تخزين المعرفة".

جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	عالية	0.95	3.71	يوثق المعرفة التي يحصل عليها باستمرار.	4
1	عالية	0.98	3.71	يدون الآراء والتجارب التي يقوم بها الخبراء	5

				في المدرسة.	
3	متوسطة	1.07	3.65	يوثق الإنجازات والخبرات التي مرت بها المدرسة خلال مسيرتها العلمية.	7
4	متوسطة	1.14	3.64	يشجع المعلمين لخصن المعرفة.	3
4	متوسطة	1.06	3.64	يشجع العمل الجماعي وورش العمل في المدرسة.	6
6	متوسطة	1.06	3.49	يعتمد على الحوار والتدريب لخصن المعرفة في المدرسة.	1
7	متوسطة	1.22	3.37	يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخصن المعارف في المدرسة.	2
—	متوسطة	0.89	3.60	الكلية	

يبين الجدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الثالث (تخصن المعرفة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.37) إلى (3.71) وبدرجة موافقة من متوسطة إلى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) والانحراف المعياري لها (0.89) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرتين رقم (4) و(5) فقد حصلتا على درجة موافقة عالية: فقد تساوت الفقرة رقم (4) "يوثق المعرفة التي يحصل عليها باستمرار" مع الفقرة (5) "يدون الآراء والتجارب التي يقوم بها الخبراء في المدرسة" في المتوسط الحسابي (3.71)،

تليهما فقرة رقم (7) "يوثق الإنجازات والخبرات التي مرت بها المدرسة خلال مسيرتها العلمية" بمتوسط حسابي (3.65) ثم تليها الفقرتان: الفقرة رقم (3) "يشجع المعلمين لخصن المعرفة" والفقرة (6) "يشجع العمل الجماعي وورش العمل في المدرسة" وقد تساوتا بالمتوسط الحسابي (3.64)، ثم تليهما الفقرة رقم (1)، "يعتمد على الحوار والتدريب لخصن المعرفة في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.49)، ثم تأتي الفقرة رقم (2) "يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخصن المعارف في المدرسة" في أدنى مستوى القائمة بمتوسط حسابي (3.37).

#### المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن توزيع المعرفة.

جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
4	يشارك في حلقات المعرفة في المدرسة.	3.64	1.10	متوسطة	1
8	يعلم المعلمين عن التغييرات والتعديلات التي	3.63	0.95	متوسطة	2

				تدخلها الوزارة على المعرفة.	
3	متوسطة	0.94	3.58	يسهل إجراءات الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المدرسة.	2
4	متوسطة	0.98	3.54	يشارك في جميع الأعمال التي تتم في المدرسة.	6
5	متوسطة	1.00	3.52	يعمل على تدوير الأعمال والمهام بين المعلمين	7
6	متوسطة	1.11	3.50	يستخدم تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة على العاملين في المدرسة.	1
7	متوسطة	1.09	3.44	يعتمد على الاتصالات غير الرسمية لإيصال المعرفة.	3
8	متوسطة	1.09	3.27	يقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة في المدرسة.	5
—	متوسطة	0.81	3.52	الكلية	

تظهر من الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الرابع (توزيع المعرفة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.27) إلى (3.64) وكلها جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) والانحراف المعياري لها (0.81) وبدرجة موافقة متوسطة أيضا.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (4) " يشارك في حلقات المعرفة في المدرسة " على أكبر متوسط حسابي (3.64). تليها فقرة رقم (8) " يعلم المعلمين عن التغييرات والتعديلات التي تدخلها الوزارة على المعرفة " بمتوسط حسابي (3.63) ثم تليها فقرة رقم

(2) يسهل إجراءات الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المدرسة" بمتوسط حسابي (3.58)، ثم تليها  
 فقرة رقم (6)، "يشارك في جميع الأعمال التي تتم في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.54)، ثم تليها فقرة  
 رقم (7)، "يعمل على تدوير الأعمال والمهام بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.52)، ثم تليها فقرة رقم  
 (1)، "يستخدم تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة على العاملين في المدرسة " بمتوسط حسابي (3.50)،  
 ثم تليها الفقرة رقم (3) "يعتمد على الاتصالات غير الرسمية لإيصال المعرفة" بمتوسط حسابي (3.44)،  
 ثم جاءت الفقرة رقم (5) "يقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة  
 في المدرسة " في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.27).

#### المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
 على فقرات الاستبانة التي تعبر عن تطبيق المعرفة.

جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: تطبيق

المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	متوسطة	0.93	3.53	يمنح المعلمين في المدرسة الحرية اللازمة لتطبيق المعرفة.	1
2	متوسطة	0.84	3.50	يستخدم المعرفة في المدرسة وخارج أسوار المدرسة.	5

3	متوسطة	1.06	3.49	يفوض العاملين فيها السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.	7
4	متوسطة	0.94	3.47	وضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.	4
5	متوسطة	1.03	3.42	يساعد المعلمين في تطبيق معارفهم.	2
6	متوسطة	0.98	3.36	يستفيد من المعرفة العلمية في المدرسة.	3
7	متوسطة	0.91	3.35	يمتلك نظاماً رسمياً يعمل على إعادة صياغة القواعد والأنظمة التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة.	6
8	متوسطة	1.14	3.20	يوفر للمدرسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.	8
—	متوسطة	0.77	3.42	الكلية	

يبين الجدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الخامس (تطبيق المعرفة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.20) إلى (3.53) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43) والانحراف المعياري لها (0.77) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (1) "يمنح المعلمين في المدرسة الحرية اللازمة لتطبيق المعرفة" على أكبر متوسط حسابي (3.53). تليها فقرة رقم (5) "يستخدم المعرفة في المدرسة وخارج أسوار المدرسة" بمتوسط حسابي (3.50)، ثم تليها فقرة رقم (7) "يفوض العاملين فيها السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.49)، ثم تليها فقرة رقم (4) "وضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (3.47)،

ثم تليها فقرة رقم (2) "يساعد المعلمين في تطبيق معارفهم" بمتوسط حسابي (3.42)، ثم تليها فقرة رقم (3) "يستفيد من المعرفة العلمية في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.36)، ثم تليها فقرة رقم (6)، "يمتلك نظاماً رسمياً يعمل على إعادة صياغة القواعد و الأنظمة التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (3.35)، ثم جاءت الفقرة رقم (8) "يوفر للمدرسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات" في أدنى متوسط حسابي (20).

**2.2.4 إجابة السؤال الثاني والذي نصه:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المديرية)؟

وللإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

**الفرضية الثانية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

**الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

**الفرضية الرابعة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

**الفرضية الخامسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية".

#### 1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كما في جدول (8.4):

جدول (8.4أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	ذكر	211	3.43	0.82	1.14-	0.25
	أنثى	281	3.51	0.83		
المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة	ذكر	211	3.43	0.84	0.94-	0.35
	أنثى	281	3.51	0.86		

جدول (8.4ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة	ذكر	211	3.61	0.86	0.14	0.89
	أنثى	281	3.60	0.91		

0.87	0.16	0.80	3.52	211	ذكر	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
		0.83	3.51	281	أنثى	
0.46	0.75-	0.76	3.39	211	ذكر	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
		0.78	3.44	281	أنثى	
0.59	0.54-	0.74	3.47	211	ذكر	الدرجة الكلية
		0.78	3.51	281	أنثى	

يتبين من خلال الجدول (8.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (-0.54) وبمستوى الدلالة (0.59) أي أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات الفرعية. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### 2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في جدول (9.4):

جدول (9.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول:	بكالوريوس	443	3.46	0.83	-1.62	0.10

		0.77	3.66	49	ماجستير فأعلى	تشخيص المعرفة
0.15	1.44-	0.85	3.46	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة
		0.82	3.64	49	ماجستير فأعلى	
0.06	1.89-	0.89	3.58	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة
		0.83	3.83	49	ماجستير فأعلى	
0.07	1.83-	0.82	3.49	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
		0.75	3.72	49	ماجستير فأعلى	
0.14	1.47-	0.77	3.40	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
		0.76	3.57	49	ماجستير فأعلى	
0.07	1.80-	0.76	3.47	443	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.71	3.68	49	ماجستير فأعلى	

يتبين من خلال الجدول (9.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (-1.80) وبمستوى الدلالة (0.07) أي أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات الفرعية. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

#### 3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، كما في جدول (10.4):

جدول (10.4.أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	علوم طبيعية	121	3.51	0.81	1.78	0.08
	علوم إنسانية	371	3.36	0.87		
المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة	علوم طبيعية	121	3.52	0.84	2.06	0.04
	علوم إنسانية	371	3.34	0.87		
المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة	علوم طبيعية	121	3.65	0.89	2.02	0.04
	علوم إنسانية	371	3.46	0.86		

جدول (10.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة	علوم طبيعية	121	3.54	0.82	1.10	0.27
	علوم إنسانية	371	3.45	0.79		
المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة	علوم طبيعية	121	3.42	0.78	0.47	0.64
	علوم إنسانية	371	3.39	0.75		

0.11	1.62	0.76	3.53	121	علوم طبيعية	الدرجة الكلية
		0.75	3.40	121	علوم طبيعية	

يتبين من خلال الجدول (10.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.62) وبمستوى الدلالة (0.11) أي أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص على الدرجة الكلية، وكذلك للمجالات الفرعية الأولى (تشخيص المعرفة)، والرابع (توزيع المعرفة)، والخامس (تطبيق المعرفة). وبذلك تم قبول الفرضية الأولى بما يتعلق بالدرجة الكلية والمجالات الثلاث (تشخيص المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

بينما قيمة "2.06" للمجال الفرعي الثاني (توليد المعرفة) وبمستوى دلالة (0.04) أي أنه توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، بما يتعلق بتوليد المعرفة تعزى لمتغير التخصص ولصالح تخصص العلوم الطبيعية.

كما أن قيمة "2.02" للمجال الفرعي الثالث (تخزين المعرفة) وبمستوى دلالة (0.04) أي أنه توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، بما يتعلق بتوزيع المعرفة تعزى لمتغير التخصص ولصالح تخصص العلوم الطبيعية.

#### 4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما في جدول (11.4):

جدول (11.4 أ) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.81	3.33	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة
0.85	3.50	106	من (5-10) سنوات	
0.82	3.51	299	أكثر من (10) سنوات	
0.83	3.48	492	الكلي	
0.87	3.31	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة
0.89	3.49	106	من (5-10) سنوات	
0.83	3.52	299	أكثر من (10) سنوات	
0.85	3.48	492	الكلي	

جدول (11.4 ب) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

0.90	3.52	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الثالث:
------	------	----	------------------	-----------------------

0.97	3.57	106	من (5-10) سنوات	تخزين المعرفة
0.86	3.63	299	أكثر من (10) سنوات	
0.89	3.60	492	الكلي	
0.87	3.42	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
0.84	3.50	106	من (5-10) سنوات	
0.79	3.55	299	أكثر من (10) سنوات	
0.81	3.52	492	الكلي	
0.76	3.35	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
0.79	3.38	106	من (5-10) سنوات	
0.77	3.45	299	أكثر من (10) سنوات	
0.77	3.42	492	الكلي	
0.78	3.38	87	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
0.79	3.49	106	من (5-10) سنوات	
0.74	3.53	299	أكثر من (10) سنوات	
0.76	3.49	492	الكلي	

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (أ.12.4) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	بين المجموعات	2.34	2.00	1.17	1.72	0.18
	داخل المجموعات	333.34	489.00	0.68		
	المجموع	335.68	491.00			
المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة	بين لمجموعات	3.09	2.00	1.54	2.14	0.12
	داخل المجموعات	353.75	489.00	0.72		
	المجموع	356.84	491.00			
المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة	بين لمجموعات	0.99	2.00	0.50	0.63	0.53
	داخل المجموعات	386.46	489.00	0.79		
	المجموع	387.46	491.00			

جدول (12.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

0.40	0.91	0.60	2.00	1.21	بين لمجموعات	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
		0.66	489.00	324.17	داخل المجموعات	
			491.00	325.38	المجموع	
0.51	0.67	0.40	2.00	0.80	بين لمجموعات	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
		0.60	489.00	293.07	داخل المجموعات	
			491.00	293.86	المجموع	
0.28	1.28	0.74	2.00	1.49	بين لمجموعات	الدرجة الكلية
		0.58	489.00	282.73	داخل المجموعات	
			491.00	284.22	المجموع	

يلاحظ أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.28) ومستوى الدلالة (0.28) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة، وكذلك للمجالات الفرعية، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

#### نتائج الفرضية الخامسة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية".

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، كما

في جدول (13.4):

جدول (13.4 أ) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.89	3.37	119	الخليل	المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة
0.77	3.61	120	شمال الخليل	
0.78	3.56	163	جنوب الخليل	
0.85	3.30	90	يطا	
0.83	3.48	492	الكلية	
0.90	3.42	119	الخليل	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة
0.81	3.62	120	شمال الخليل	
0.83	3.48	163	جنوب الخليل	
0.88	3.34	90	يطا	
0.85	3.48	492	الكلية	

جدول (13.4. ب) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

0.93	3.64	119	الخليل	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة
0.81	3.76	120	شمال الخليل	
0.90	3.50	163	جنوب الخليل	
0.90	3.53	90	يطا	
0.89	3.60	492	الكلي	
0.80	3.55	119	الخليل	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
0.71	3.65	120	شمال الخليل	
0.90	3.43	163	جنوب الخليل	
0.79	3.45	90	يطا	
0.81	3.52	492	الكلي	
0.78	3.35	119	الخليل	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
0.67	3.59	120	شمال الخليل	
0.84	3.39	163	جنوب الخليل	
0.74	3.30	90	يطا	
0.77	3.42	492	الكلي	
0.78	3.47	119	الخليل	الدرجة الكلية
0.68	3.64	120	شمال الخليل	
0.80	3.47	163	جنوب الخليل	
0.75	3.38	90	يطا	
0.76	3.49	492	الكلي	

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحميل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (أ.14.4) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	بين لمجموعات	7.27	3.00	2.42	3.60	0.10
	داخل المجموعات	328.41	488.00	0.67		
	المجموع	335.68	491.00			
المجال الفرع الثاني: توليد المعرفة	بين لمجموعات	4.24	3.00	1.41	1.96	0.12
	داخل المجموعات	352.60	488.00	0.72		
	المجموع	356.84	491.00			

جدول (14.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

0.08	2.31	1.81	3.00	5.42	بين المجموعات	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة
		0.78	488.00	382.04	داخل المجموعات	
			491.00	387.46	المجموع	
0.12	1.96	1.29	3.00	3.88	بين المجموعات	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
		0.66	488.00	321.49	داخل المجموعات	
			491.00	325.38	المجموع	
0.03	3.06	1.81	3.00	5.42	بين المجموعات	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
		0.59	488.00	288.44	داخل المجموعات	
			491.00	293.86	المجموع	
0.08	2.30	1.32	3.00	3.97	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.57	488.00	280.25	داخل المجموعات	
			491	484.216	المجموع	

يلاحظ أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (2.30) ومستوى الدلالة (0.08) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات الفرعية، باستثناء المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة.

ولإجراء الاختبارات البعدية حول المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة، من إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المديرية فقد استخدم اختبار LSD كما في جدول (15.4)

جدول (15.4) اختبار LSD للمقارنات البعدية

مستوى الدلالة.	الفروق في المتوسطات	متغير المديرية		
0.02	-23873.*	شمال الخليل	الخليل	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
0.67	0.04-	جنوب الخليل		
0.64	0.05	يطا		
0.02	23873.*	الخليل	شمال الخليل	
0.03	19903.*	جنوب الخليل		
0.01	28889.*	يطا		
0.67	0.04	الخليل	جنوب الخليل	
0.03	-19903.*	شمال الخليل		
0.37	0.09	يطا		
0.64	0.05-	الخليل	يطا	
0.01	-28889.*	شمال الخليل		
0.37	0.09-	جنوب الخليل		

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتضح من الجدول اختبار المقارنات البعدية وجود فروق بين فئات متغير المديرية وفقاً لمتوسطات المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة، وكانت المقارنات كالاتي:

- عند مقارنة مديرية الخليل مع كل من (شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا)، يلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مديرية الخليل وبين كل من (جنوب الخليل، ويطا)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً بينها وبين شمال الخليل ولصالح شمال الخليل.

- عند مقارنة مديرية شمال الخليل مع كل من (جنوب الخليل، يطا)، يلاحظ وجود فروق دالة إحصائياً بين مديرية شمال الخليل وبين كل من (جنوب الخليل، ويطا) ولصالح شمال الخليل.

- عند مقارنة مديرية جنوب الخليل مع (يطا) ، يلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائياً بينهما.

### 3.2.4 3.2.4 إجابة السؤال الثالث والذي نصه: ما درجة صنع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال الثالث: تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات صنع القرار.

جدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرئيس الثاني: (عملية اتخاذ القرار)

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	متوسطة	0.78	3.53	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار	5
2	متوسطة	0.83	3.52	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب	4
3	متوسطة	0.87	3.51	المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	2
3	متوسطة	0.84	3.51	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار	6
5	متوسطة	0.81	3.45	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها	3
6	متوسطة	0.90	3.41	المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	1
—	متوسطة	0.77	3.50	الكلية	

يبين الجدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة باستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات صنع القرار، فيلاحظ أن الدرجة الكلية هي (3.50) والانحراف المعياري (0.77) بدرجة موافقة متوسطة، فقد حصل المجال الفرعي الخامس "اتخاذ القرار" على أعلى متوسط حسابي (3.53) بدرجة موافقة متوسطة، ثم يليه المجال الرابع "اختيار البديل المناسب" بمتوسط حسابي (3.52)، ثم يليه المجالان: المجال الثاني "جمع البيانات والمعلومات"، والمجال السادس "متابعة تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.51)، ثم يليهما المجال الثالث "تحديد البدائل المتاحة وتقييمها" بمتوسط حسابي (3.45)، ثم يليه المجال الأول "تحديد المشكلة وتشخيصها" بأدنى متوسط حسابي (3.41).

#### المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها

جدول رقم (1.17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	متوسطة	0.97	3.57	يصنف المشاكل التي تواجهه في المدرسة حسب أهميتها.	6
2	متوسطة	0.98	3.49	يقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصره.	4
3	متوسطة	1.13	3.42	يجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حدة.	5

جدول رقم (17.4.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد

المشكلة وتشخيصها

4	متوسطة	1.03	3.36	يصنف المشكلات التي تواجهه في المدرسة حسب طبيعتها.	1
5	متوسطة	1.05	3.35	يحدد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة.	3
6	متوسطة	1.13	3.27	يربط بين أسباب المشكلة ونتائجها بوضوح قبل محاولة حلها.	2
—	متوسطة	0.90	3.41	الكلي	

يبين الجدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الأول (تحديد المشكلة وتشخيصها)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.27) إلى (3.57) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) والانحراف المعياري لها (0.90) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (6) "يصنف المشاكل التي تواجهه في المدرسة حسب أهميتها" على أكبر متوسط حسابي (3.57)، تليها فقرة رقم (4) "يقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصره" بمتوسط حسابي (3.49) ثم تليها فقرة رقم (5) "يجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حدة" بمتوسط حسابي (3.42)، ثم تليها فقرة رقم (1)، "يصنف المشكلات التي تواجهه في المدرسة حسب طبيعتها" بمتوسط حسابي (3.36)، ثم تليها فقرة رقم (3)، "يحدد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة"

بمتوسط حسابي (3.35)، ثم جاءت الفقرة رقم (2) " يربط بين أسباب المشكلة ونتائجها بوضوح قبل محاولة حلها" في أدنى متوسط حسابي (3.27).

#### المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن: المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات.

جدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثاني: جمع

البيانات والمعلومات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	عالية	0.96	3.69	يحدد أسباب حدوث المشكلة.	3
2	متوسطة	1.08	3.54	يحدد زمن حدوث المشكلة.	4
3	متوسطة	1.12	3.52	يحدد مكان حدوث المشكلة.	2
4	متوسطة	1.04	3.49	يتعرف على المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أفراد من خارج المدرسة.	6
5	متوسطة	1.11	3.46	يحدد طريقة حدوث المشكلة.	5
6	متوسطة	0.98	3.44	يحدد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.	1
7	متوسطة	1.01	3.44	يستخدم المعلومات المتاحة بفاعلية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	7
—	متوسطة	0.87	3.51	الكلي	

يبين الجدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الثاني (جمع البيانات والمعلومات)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.44) إلى (3.69) وبدرجة موافقة من متوسطة إلى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) والانحراف المعياري لها (0.87) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة باستثناء الفقرة رقم (3) "يحدد أسباب حدوث المشكلة"، متوسط حسابي (3.69) وبدرجة موافقة عالية، فقد حصلت الفقرة رقم (3) "يحدد أسباب حدوث المشكلة" على أكبر متوسط حسابي (3.69) بدرجة عالية. تليها فقرة رقم (4) "يحدد زمن حدوث المشكلة" بمتوسط حسابي (3.54) ثم تليها فقرة رقم (2) "يحدد مكان حدوث المشكلة" بمتوسط حسابي (3.52)، ثم تليها فقرة رقم (6)، "يتعرف على المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أفراد من خارج المدرسة" بمتوسط حسابي (3.49)، ثم تليها فقرة رقم (5)، "يحدد طريقة حدوث المشكلة" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم جاءت الفقرتان: الفقرة رقم (1) "يحدد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة" والفقرة (7) "يستخدم المعلومات المتاحة بفاعلية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب" في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.44).

### المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها.

جدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	متوسطة	0.84	3.63	يصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن فئات.	10
2	متوسطة	0.98	3.54	يلجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة.	9
3	متوسطة	1.00	3.49	يسمح للعاملين في المدرسة باقتراح بدائل للقرار.	4
4	متوسطة	0.95	3.48	يصنف عيوب كل بديل من بدائل القرار.	3
5	متوسطة	1.02	3.48	يحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	6
6	متوسطة	1.09	3.46	يحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذ القرار.	11
7	متوسطة	0.96	3.45	يحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.	5
8	متوسطة	1.16	3.38	يراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.	8
9	متوسطة	0.98	3.37	يستخدم أسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة.	1
10	متوسطة	1.06	3.35	يحدد إمكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	7
11	متوسطة	0.96	3.27	يحدد مزايا كل بديل من بدائل القرار.	2
—	متوسطة	0.81	3.45	الكلي	

يبين الجدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الثالث (تحديد البدائل المتاحة وتقويمها)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.27) إلى (3.63) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) والانحراف المعياري لها (0.81) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (10) "يصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن فئات" على أكبر متوسط حسابي (3.63)، تليها فقرة رقم (9) " يلجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة" بمتوسط حسابي (3.54) ثم تليها فقرة رقم (4) "يسمح للعاملين في المدرسة باقتراح بدائل للقرار" بمتوسط حسابي (3.49)، ثم تليها الفقرتان: الفقرة رقم (3)، "يصنف عيوب كل بديل من بدائل القرار" والفقرة رقم (6)، "يحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار" متساويتين بالمتوسط الحسابي (3.48)، ثم تليهما فقرة رقم (11)، "يحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم تليها فقرة رقم (5)، "يحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار" بمتوسط حسابي (3.45)، ثم تليها فقرة رقم (8)، "يراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار" بمتوسط حسابي (3.38)، ثم تليها فقرة رقم (1)، "يستخدم أسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة" بمتوسط حسابي (3.37)، ثم تليها فقرة رقم (7)، "يحدد إمكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار" بمتوسط حسابي (3.35)، ثم جاءت الفقرة رقم (2) " يحدد مزايا كل بديل من بدائل القرار" في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.27).

#### المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب

جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الرابع: اختيار

البديل المناسب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	الرقم
2	متوسطة	0.99	3.57	يفضل الحلول المتوفرة في المدرسة على الحلول الخارجية.	5
1	متوسطة	0.93	3.57	يفضل الحلول التي بإمكان الآخرين تنفيذها.	6
3	متوسطة	1.10	3.54	يفضل الحلول الأقل كلفة اقتصادية.	4
5	متوسطة	1.00	3.50	يباعد عن البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية.	1
4	متوسطة	0.90	3.50	يحاول اختيار البديل المتفق مع أهمية المدرسة.	2
6	متوسطة	0.98	3.48	يراعي قبول أفراد المدرسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.	3
7	متوسطة	1.00	3.47	يحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	7
—	متوسطة	0.83	3.52	الكلي	

يبين الجدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الرابع (اختيار البديل المناسب)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.47) إلى (3.57) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) والانحراف المعياري لها (0.83) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة: فقد حصلت الفقرتان: الفقرة رقم (5) "يفضل الحلول المتوفرة في المدرسة على الحلول الخارجية"، والفقرة رقم (6) "يفضل الحلول التي بإمكان الآخرين تنفيذها" على أكبر متوسط حسابي (3.57)، ثم تليهما فقرة رقم (4) "يفضل الحلول الأقل كلفة اقتصادية" بمتوسط حسابي (3.54)، ثم تليها الفقرتان: الفقرة رقم (1) "يبتعد عن البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية"، والفقرة رقم (2) "يحاول اختيار البديل المتفق مع أهمية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.50)، ثم تليهما فقرة رقم (3)، "يراعي قبول أفراد المدرسة للحل واستعدادهم لتنفيذه" بمتوسط حسابي (3.48)، ثم جاءت الفقرة رقم (7) "يحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها" في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.47).

#### المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار.

جدول رقم (أ.21.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	يتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد.	3.72	0.98	عالية	1
15	يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار.	3.70	1.04	عالية	2
17	يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	3.69	1.00	عالية	3
14	يستعين بأساليب جديدة ومنتوعة في اتخاذ القرار.	3.68	0.96	عالية	4
5	يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره.	3.67	0.92	متوسطة	5
13	يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.	3.66	0.99	متوسطة	6
6	يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة.	3.61	0.95	متوسطة	7
1	يختار الوقت المناسب لإعلان القرار.	3.60	1.08	متوسطة	8
4	يتخذ القرار المناسب حتى لو تعرض للانتقاد.	3.59	1.06	متوسطة	9
12	يطلع على تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.	3.54	1.04	متوسطة	10

جدول رقم (21.4.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس:  
اتخاذ القرار

11	متوسطة	1.01	3.53	يعجل في اتخاذ القرارات المهمة.	11
15	متوسطة	1.08	3.46	يعمل على معالجة الصعوبات التي تواجهه أثناء تنفيذ القرار.	3
14	متوسطة	1.02	3.46	يستشير المقربين فقط عند اتخاذ القرارات.	10
12	متوسطة	1.01	3.46	لديه المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار.	2
15	متوسطة	1.06	3.43	يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة.	9
17	متوسطة	1.20	3.42	يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة.	18
16	متوسطة	1.05	3.42	يتقبل قرارات الإدارة رغم عدم قناعته بها.	7
18	متوسطة	1.18	3.40	يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	19
19	متوسطة	1.03	3.35	يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار.	8
20	متوسطة	1.19	3.19	يتم الاعتماد على المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرارات.	20
—	متوسطة	0.78	3.53	الكلي	

يبين الجدول رقم (21.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي الخامس (اتخاذ القرار)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.19) إلى (3.72) وبدرجة موافقة من متوسطة إلى عالية، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) والانحراف المعياري لها (0.78) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة باستثناء أربع فقرات بدرجة موافقة عالية كان أعلاها الفقرة رقم (16) "يتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد"، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.72) وبدرجة موافقة عالية، ثم تليها الفقرة رقم (15) " يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار" بمتوسط حسابي (3.70)، تليها فقرة رقم (17) " يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.69) ثم تليها فقرة رقم (14) " يستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.68). ثم جاءت الفقرة رقم (5) " يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره" بمتوسط حسابي (3.67) وقد حصلت على درجة موافقة متوسطة، ثم تليها فقرة رقم (13) " يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.66)، ثم تليها فقرة رقم (6) " يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة" بمتوسط حسابي (3.61)، ثم تليها فقرة رقم (1) " يختار الوقت المناسب لإعلان القرار" بمتوسط حسابي (3.60)، ثم تليها فقرة رقم (4) " يتخذ القرار المناسب حتى لو تعرض للانتقاد" بمتوسط حسابي (3.59)، ثم تليها فقرة رقم (12) " يطلع علي تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات" بمتوسط حسابي (3.54)، ثم تليها فقرة رقم (11) " يعجل في اتخاذ القرارات المهمة" بمتوسط حسابي (3.53)، ثم تليها فقرة رقم (3) "يعمل على معالجة الصعوبات التي تواجهه أثناء تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم تليها فقرة رقم (10) "يستشير المقربين فقط عند اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم تليها فقرة رقم (2) " لديه المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجهه تنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم تليها فقرة رقم (9) " يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة" بمتوسط حسابي (3.43)، ثم تليها فقرة رقم (18) " يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة" بمتوسط حسابي (3.42)، ثم تليها فقرة رقم (7) " يتقبل قرارات الإدارة رغم عدم قناعته بها" بمتوسط حسابي (3.42)، ثم تليها فقرة رقم (19) " يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته" بمتوسط حسابي

(3.40)، ثم تليها فقرة رقم (8) "يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (3.35)، ثم جاءت الفقرة رقم (20) "يتم الاعتماد على المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرارات" في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.19).

#### المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار.

جدول رقم (أ.22.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار

الرقم	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5	يتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	3.65	1.07	متوسطة	2
15	يتابع تنفيذ القرار بعد إصداره.	3.65	1.00	متوسطة	1
11	يراقب تنفيذ القرارات بصورة مستمرة.	3.64	1.10	متوسطة	3
4	يحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.	3.61	1.06	متوسطة	4
7	يستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات.	3.60	0.97	متوسطة	5
6	يقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.	3.54	1.10	متوسطة	6
16	يتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له.	3.53	1.02	متوسطة	7

جدول رقم (22.4.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال الفرعي السادس:  
متابعة تنفيذ القرار

8	متوسطة	1.00	3.50	يقوم نتائج القرارات المطبقة.	14
10	متوسطة	1.01	3.49	يتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.	13
9	متوسطة	0.99	3.49	يتحقق من أن القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها.	9
11	متوسطة	0.97	3.46	يقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	8
12	متوسطة	1.15	3.45	يعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار.	1
13	متوسطة	1.10	3.42	يلغي القرارات التي يتخذها أحياناً.	12
14	متوسطة	1.21	3.41	يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار المتخذ.	3
15	متوسطة	1.13	3.39	يضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين.	2
16	متوسطة	1.08	3.38	يسأل المعلمين عن رأيهم بالقرارات المتخذة.	10
—	متوسطة	0.84	3.51	الكلي	

يبين الجدول رقم (22.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالمجال الفرعي السادس (متابعة تنفيذ القرار)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.38) إلى (3.65) وبدرجة موافقة متوسطة، بينما المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) والانحراف المعياري لها (0.84) وبدرجة موافقة متوسطة.

وكما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرتان: الفقرة رقم (5) "يتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه"، والفقرة رقم (15) "يتابع تنفيذ القرار بعد إصداره" على أكبر متوسط حسابي (3.65)، ثم تليهما فقرة رقم (11) "يراقب تنفيذ القرارات بصورة مستمرة" بمتوسط حسابي (3.64)، ثم تليها فقرة رقم (4) "يحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة" بمتوسط حسابي (3.61)، تليها فقرة رقم (7) "يستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.60) ثم تليها فقرة رقم (6) "يقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي (3.54)، ثم تليها فقرة رقم (16) " يتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له" بمتوسط حسابي (3.53)، تليها فقرة رقم (14) "يقوم نتائج القرارات المطبقة" بمتوسط حسابي (3.50) ثم تليها الفقرتان: الفقرة رقم (13) " يتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبزر ذلك"، والفقرة رقم (9) "يتحقق من أن القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها" بمتوسط حسابي (3.49)، تليهما فقرة رقم (8) "يقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها" بمتوسط حسابي (3.46)، ثم تليها فقرة رقم (1) "يعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار" بمتوسط حسابي (3.45)، ثم تليها فقرة رقم (12) "يلغي القرارات التي يتخذها أحياناً" بمتوسط حسابي (3.42)، ثم تليها فقرة رقم (3) "يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار المتخذ" بمتوسط حسابي (3.41)، ثم تليها فقرة رقم (2) " يضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين" بمتوسط حسابي (3.39)، ثم جاءت الفقرة رقم (10) "يسأل المعلمين عن رأيهم بالقرارات المتخذة" في أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.38).

**4.2.4 إجابة السؤال الرابع والذي نصه:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم اختبار الفرضيات الآتية:

**الفرضية السادسة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الفرضية الثامنة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

الفرضية التاسعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الفرضية العاشرة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات المديرية".

#### 1.4.2.4 نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، كما في جدول (23.4):

جدول (23.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	ذكر	211	3.39	0.88	0.411-	0.681
	أنثى	281	3.42	0.91		
المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	ذكر	211	3.55	0.81	0.822	0.412
	أنثى	281	3.48	0.91		
المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها	ذكر	211	3.45	0.78	0.051	0.959
	أنثى	281	3.44	0.83		
المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب	ذكر	211	3.54	0.77	0.457	0.648
	أنثى	281	3.50	0.87		
المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار	ذكر	211	3.54	0.73	0.360	0.719
	أنثى	281	3.52	0.82		
المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار	ذكر	211	3.49	0.80	0.461-	0.645
	أنثى	281	3.53	0.87		
الدرجة الكلية	ذكر	281	3.49	0.81	0.101	0.919
	أنثى	211	3.39	0.88		

يتبين من خلال الجدول (23.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.101) وبمستوى الدلالة (0.919) أي أنه لا توجد فروق في درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات الفرعية. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

#### 2.4.2.4 نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في جدول (24.4):

جدول (24.4 أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	بكالوريوس	443	3.39	0.90	1.47-	0.14
	ماجستير فأعلى	49	3.59	0.87		
المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	بكالوريوس	443	3.50	0.87	0.91-	0.36
	ماجستير فأعلى	49	3.62	0.81		

جدول (24.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري

المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

0.03	2.21-	0.82	3.42	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها
		0.69	3.69	49	ماجستير فأعلى	
0.33	0.97-	0.84	3.50	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب
		0.75	3.63	49	ماجستير فأعلى	
0.13	1.52-	0.79	3.51	443	بكالوريوس	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار
		0.71	3.69	49	ماجستير فأعلى	
0.10	1.64-	0.85	3.49	443	بكالوريوس	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار
		0.78	3.70	49	ماجستير فأعلى	
0.10	1.63-	0.78	3.48	443	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.69	3.67	49	ماجستير فأعلى	

يتبين من خلال الجدول (24.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (-1.63) وبمستوى الدلالة (0.10) أي أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات الفرعية باستثناء المجال الفرعي الثالث: (تحديد البدائل المتاحة وتقويمها) حيث قيمة "ت" له (-2.21) وبمستوى دلالة (0.03) أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه توجد

فروق في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل بما يتعلق بتوليد تحديد البدائل المتاحة وتقويمها تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الذين مؤهلهم ماجستير فأعلى.

#### 3.4.2.4 نتائج الفرضية الثامنة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وحساب "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، كما في جدول (25.4):

جدول (25.4 أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	علوم إنسانية	371	3.43	0.89	1.05	0.30
	علوم طبيعية	121	3.34	0.91		
المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	علوم إنسانية	371	3.53	0.87	1.05	0.29
	علوم طبيعية	121	3.44	0.86		

جدول (25.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

0.13	1.52	0.81	3.48	371	علوم إنسانية	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها
		0.79	3.35	121	علوم طبيعية	
0.09	1.70	0.83	3.55	371	علوم إنسانية	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب
		0.83	3.41	121	علوم طبيعية	
0.30	1.03	0.79	3.55	371	علوم إنسانية	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار
		0.75	3.47	121	علوم طبيعية	
0.15	1.45	0.85	3.54	371	علوم إنسانية	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار
		0.81	3.42	121	علوم طبيعية	
0.17	1.37	0.78	3.52	371	علوم إنسانية	الدرجة الكلية
		0.75	3.41	121	علوم طبيعية	

يتبين من خلال الجدول (25.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.37) وبمستوى الدلالة (0.17) أي أنه لا توجد فروق في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات الفرعية. وبذلك تم قبول الفرضية.

#### 4.4.2.4 نتائج الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة،

كما في جدول (26.4):

جدول (26.4 أ) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
3.35	87.00	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة
3.38	106.00	106	من (5-10) سنوات	
3.44	299.00	299	أكثر من (10) سنوات	
3.41	492.00	492	الكلي	
3.40	87.00	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة
3.49	106.00	106	من (5-10) سنوات	
3.55	299.00	299	أكثر من (10) سنوات	
3.51	492.00	492	الكلي	

جدول (26.4.ب) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

3.36	87.00	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة
3.42	106.00	106	من (5-10) سنوات	
3.48	299.00	299	أكثر من (10) سنوات	
3.45	492.00	492	الكلي	
3.37	87.00	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة
3.47	106.00	106	من (5-10) سنوات	
3.58	299.00	299	أكثر من (10) سنوات	
3.52	492.00	492	الكلي	
3.35	87.00	87	أقل من خمس سنوات	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة
3.38	106.00	106	من (5-10) سنوات	
3.44	299.00	299	أكثر من (10) سنوات	
3.41	492.00	492	الكلي	
0.85	3.41	87.00	أقل من خمس سنوات	الكلية
0.77	3.48	106.00	من (5-10) سنوات	
0.75	3.53	299.00	أكثر من (10) سنوات	
0.77	3.50	492.00	الكلي	

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحميل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (أ.27.4) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	بين المجموعات	0.61	2.00	0.30	0.38	0.69
	داخل المجموعات	395.34	489.00	0.81		
	المجموع	395.95	491.00			
المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	بين المجموعات	1.54	2.00	0.77	1.02	0.36
	داخل المجموعات	367.81	489.00	0.75		
	المجموع	369.35	491.00			
المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها	بين المجموعات	0.98	2.00	0.49	0.75	0.47
	داخل المجموعات	319.03	489.00	0.65		
	المجموع	320.02	491.00			

جدول (27.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

0.08	2.48	1.70	2.00	3.40	بين المجموعات	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب
		0.69	489.00	335.62	داخل المجموعات	
			491.00	339.02	المجموع	
0.44	0.83	0.51	2.00	1.01	بين المجموعات	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار
		0.61	489.00	297.48	داخل المجموعات	
			491.00	298.49	المجموع	
0.68	0.38	0.27	2.00	0.54	بين المجموعات	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار
		0.72	489.00	349.75	داخل المجموعات	
			491.00	350.29	المجموع	
0.68	0.38	0.27	2.00	0.54	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.72	489.00	349.75	داخل المجموعات	
			491.00	350.29	المجموع	

يلاحظ أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (0.38) ومستوى الدلالة (0.68) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات الفرعية. وبذلك تم قبول الفرضية التاسعة.

## نتائج الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

ولاختبار الفرضية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، كما في

جدول (28.4):

جدول (28.4 أ) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع صنع القرار لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

Std. Deviation	Mean	N		
0.94	3.38	119	الخليل	المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها
0.78	3.57	120	شمال الخليل	
0.95	3.38	163	جنوب الخليل	
0.88	3.28	90	يطا	
0.90	3.41	492	الكلي	
0.92	3.45	119	الخليل	المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات
0.76	3.67	120	شمال الخليل	
0.90	3.49	163	جنوب الخليل	
0.86	3.43	90	يطا	
0.87	3.51	492	الكلي	
0.88	3.43	119	الخليل	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها
0.70	3.58	120	شمال الخليل	
0.81	3.41	163	جنوب الخليل	
0.83	3.36	90	يطا	
0.81	3.45	492	الكلي	

جدول (28.4.ب) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

0.86	3.48	119	الخليل	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب
0.70	3.62	120	شمال الخليل	
0.91	3.52	163	جنوب الخليل	
0.80	3.41	90	يطا	
0.83	3.52	492	الكلي	
0.79	3.56	119	الخليل	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار
0.64	3.65	120	شمال الخليل	
0.86	3.45	163	جنوب الخليل	
0.76	3.49	90	يطا	
0.78	3.53	492	الكلي	
0.88	3.46	119	الخليل	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار
0.74	3.67	120	شمال الخليل	
0.87	3.50	163	جنوب الخليل	
0.87	3.39	90	يطا	
0.84	3.51	492	الكلي	
0.80	3.48	119	الخليل	الدرجة الكلية
0.66	3.63	120	شمال الخليل	
0.83	3.46	163	جنوب الخليل	
0.76	3.41	90	يطا	
0.77	3.50	492	الكلي	

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحميل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4):

جدول (أ.29.4) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	بين المجموعات	4.892	3	1.631	2.035	.108
	داخل المجموعات	391.060	488	.801		
	المجموع	395.952	491			
المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	بين المجموعات	4.212	3	1.404	1.877	.133
	داخل المجموعات	365.133	488	.748		
	المجموع	369.345	491			

جدول (29.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

.197	1.563	1.015	3	3.046	بين المجموعات	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها
		.650	488	316.971	داخل المجموعات	
			491	320.018	المجموع	
.325	1.160	.800	3	2.400	بين المجموعات	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب
		.690	488	336.619	داخل المجموعات	
			491	339.019	المجموع	
.163	1.713	1.037	3	3.111	بين المجموعات	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار
		.605	488	295.382	داخل المجموعات	
			491	298.493	المجموع	
091.	2.164	1.533	3	4.599	بين المجموعات	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار
		.708	488	345.693	داخل المجموعات	
			491	350.292	المجموع	

جدول (29.4.ج) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة صنع القرار

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

.147	1.797	1.073	3	3.219	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.597	488	291.415	داخل المجموعات	
			491	294.633	المجموع	

يلاحظ أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (1.79) ومستوى الدلالة (.147) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات الفرعية.

#### 1.5.2.4 نتائج الفرضية الحادية عشرة:

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية كما في جدول (30.4):

جدول (30.4) معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل:

اتخاذ القرار	المتغيرات	
.923**	معامل الارتباط (R)	واقع إدارة المعرفة
0.00	مستوى الدلالة	
492	عدد أفراد العينة	

يتبين من خلال الجدول (30.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.923) ومستوى الدلالة (0.00) أي أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وبالتالي كلما زادت درجة إدارة المعرفة زادت ذلك من درجة اتخاذ القرار، والعكس صحيح.

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بصنع القرار من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الخروج بمجموعة من التوصيات.

#### 1.5 مناقشة النتائج

**1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات واقع إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة بلغ (3.49) والوزن النسبي بلغ (70%) وهي نسبة متوسطة، حيث حصل مجال تخزين المعرفة على المرتبة الأولى بمتوسط (3.6) وبوزن نسبي بلغ (72%)، وفي المرتبة الثانية جاء مجال توزيع المعرفة بمتوسط (3.52) وبوزن نسبي بلغ (70.4%)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال تشخيص المعرفة بمتوسط (3.48) وبوزن نسبي بلغ (69.6%)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال توليد المعرفة بمتوسط (3.48) وبوزن نسبي بلغ (69.6%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال تطبيق المعرفة بمتوسط (3.42) وبوزن نسبي بلغ (69.8%).

وبالرغم من حصول جميع المجالات على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الممثلة بمعلمي محافظة الخليل، إلا أنه هناك تباين بسيط بين المجالات من حيث الترتيب، حيث تُظهر النتائج أن أكثر ما يهتم به المدير في عمليات إدارة المعرفة في مدرسته هو عملية تخزين المعرفة وجاءت بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى اهتمام مدرء المدارس وحرصهم على توثيق المعرفة التي يحصلون عليها، ومن

اهتمامات المدير أيضاً توزيع المعرفة وجاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يشير بأن المدير في مدرسته يهتم بجمع المعلومات، وتخزينها وليس الهدف تكديسها، وإنما لتوزيعها على العاملين في مدرسته كإعلام المعلمين عن التغيرات والتعديلات التي تدخلها الوزارة على المعرفة، ويولي ذلك اهتمام المدير بتشخيص المعرفة؛ مما يدل أن هناك آليات يتبعها المدير لاستقبال الآراء والمقترحات من المعلمين، ثم إن هناك اهتمام ما بتوليد المعرفة، وهذه دلالة على اهتمام المدير بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الخدمية والإنتاجية، وعلى دعمه الأفكار الإبداعية للعاملين في المدرسة، وتحديثه للمعرفة المتوافرة في المدرسة باستمرار، ومن اهتمامات المدير التي نالت درجة متوسطة والمرتبة الأخيرة وبفارق طفيف عن عمليات إدارة المعرفة الأخرى من وجهة نظر أفراد العينة هو تطبيقه للمعرفة، وهذه دلالة على اهتمامه باستثمار المعارف المتوافرة لديه في عمله الإداري ولكن بدرجة أقل من عمليات إدارة المعرفة الأخرى. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يتعلق بإدارة المعرفة تفق مع دراسة حلاق (2014) ودراسة (عليان وأبو فارة، 2010)، ودراسة (Downes, 2014)، ودراسة عثمان (2010) دراسة وتختلف مع دراسة (عبيد، 2015).

**2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

**1.2.1.5 نتائج الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

أي أن واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا يختلف باختلاف الجنس، حيث لا توجد فروق في آراء المبحوثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم رؤية واحدة تجاه واقع إدارة المعرفة ومجالاتها، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين المبحوثين بغض النظر عن الجنس سواء كان ذكراً أم أنثى يتمتعون بدرجة كافية من العلم والثقافة ، وأن

تأثير الجنس ليس مهم بقدر تمتعهم بسعة الاطلاع بواقع إدارة المعرفة لدى مدراءهم، إضافة إلى أن المدرسة تتعامل مع الجنسين بدون تمييز، حيث تعطي الجنسين فرصاً متساوية في العمل، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة عثمان (2010) والتي هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين ومع دراسة (تيم وسعدات، 2011) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين، بينما اختلفت مع دراسة حلاق (2014) والتي هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة التي يمارسها المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين وتعزو الباحثة ذلك لاختلاف البيئة التي طبقت عليها الدراسة.

**2.2.1.5 نتائج الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث لا توجد فروق في آراء الباحثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة تجاه واقع إدارة المعرفة ومجالاتها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات الأقل لديهم خبرة طويلة تجعلهم يتساوون مع أقرانهم مما يحملون مؤهلات عليا في نظرتهم لعمليات إدارة المعرفة، مما يجعل نظرتهم لإدارة المعرفة متقاربة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات الباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (تيم وسعدات، 2011) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين حول درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إلا أنها تختلف مع دراسة حلاق (2014) حيث أظهرت فروق حول دور إدارة المعرفة التي يمارسها

المديرون والمدرسون في عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق تعزى للمؤهل العلمي.

**3.2.1.5 نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال، أنه لا توجد فروق جوهرية في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، أي أن واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا يختلف باختلاف تخصصاتهم، حيث لا توجد فروق في آراء المبحوثين تبعاً لهذا المتغير، وتعزو الباحثة ذلك أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة تجاه واقع إدارة المعرفة ومجالاتها الفرعية، بغض النظر عن تخصصاتهم العلمية فهم يعملون ببيئة عمل واحدة، وما تشمله من لوائح وأنظمة وما تقدمه من دورات تدريبية، وبالتالي فإن اللقاءات المتنوعة بين المعلمين داخل أسوار المدرسة، أو في ورشات العمل التربوية تجعلهم على علم ودراية بواقع إدارة المعرفة لدى مدراءهم، مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول تطبيق إدارة المعرفة لديهم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2010)، باستثناء المجالين: (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة)، حيث يوجد فروق في رؤية المبحوثين اتجاهاً تبعاً لمتغير التخصص، ولصالح تخصصات العلوم الطبيعية.

**4.2.1.5 نتائج الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال، أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي أن واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا يختلف باختلاف

عدد سنوات خبرتهم في التدريس، حيث لا توجد فروق في آراء الباحثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة تجاه واقع إدارة المعرفة ومجالاتها بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى الانسجام والتوافق تصورات المعلمين بغض النظر عن سنوات خدمتهم حول مجريات الأمور في مدارسهم، مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول واقع تطبيق إدارة المعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (تيم وسعدت، 2011)، وتختلف مع دراسة حلاق (2014).

**نتائج الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية على مجالات إدارة المعرفة، باستثناء المجال المتعلق بتطبيق المعرفة، فقد تساوت كل من مديرية الخليل، ومديرية جنوب الخليل، وكذلك مديرية يطا في التصورات حول واقع إدارة المعرفة، باستثناء مديرية شمال الخليل فقد كانت تصورات معلميه حول تطبيق المدير لإدارة المعرفة أكثر إيجابية من المديرية الأخرى، وبالتالي فإن إدارة المعرفة في جميع مجالاتها، باستثناء مجال تطبيق المعرفة من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف تخصصاتهم فهناك توافق بينهم على اختلاف المديرية التي يعملون في ظلها، حيث لا توجد فروق في آرائهم وفقاً للمديرية، فالرؤية واحدة تجاه ما يقوم به مدير المدرسة من عمليات تتعلق باتخاذ القرار وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، 2010)

**3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

يتبين من نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات عمليات اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة بلغ (3.5) والوزن النسبي بلغ (70%) وهي نسبة متوسطة، حيث حصل مجال اتخاذ القرار على المرتبة الأولى بمتوسط (3.53) والوزن النسبي بلغ (70.6%) وفي المرتبة الثانية جاء مجال اختيار البديل

المناسب بمتوسط (3.52) وبوزن نسبي بلغ (70.4%)، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال متابعة تنفيذ القرار بمتوسط (3.51) وبوزن نسبي بلغ (70.2%)، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال جمع البيانات والمعلومات بمتوسط (3.51) وبوزن نسبي بلغ (70.2%)، وفي المرتبة الخامسة جاء مجال تحديد البدائل المتاحة وتقويمها بمتوسط (3.45) وبوزن نسبي بلغ (69%)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء مجال تحديد المشكلة وتشخيصها بمتوسط (3.41) وبوزن نسبي بلغ (68.2%).

فجميع المجالات المتعلقة بعمليات صنع القرار حصلت على درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة الممثلة بمعلمي محافظة الخليل، مع تباين بسيط في المتوسطات بين المجالات من حيث الترتيب، حيث تُظهر النتائج أن مدير المدرسة يهتم إلى حد ما بعمليات صنع القرار بشكل عام، حيث يولي أهمية لصنع القرار أكثر من أي عملية أخرى يلي ذلك اختيار البديل المناسب، يليه متابعة تنفيذ القرار، ثم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة التي تتطلب صنع القرار لحلها والتغلب عليها، أما عمليات صنع القرار من تحديد البدائل المتاحة، وتحديد المشكلة فهي من اهتمامات المدير أيضاً وفقاً لاستجابات معلمي محافظ الخليل ولكن بدرجة أقل من اتخاذ القرار نفسه. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية فيما يتعلق بعملية صنع القرار تتفق مع دراسة (الزريقات، 2011) والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية صنع القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية حيث تصورات الباحثين لمتغير فاعلية صنع القرار كان مرتفعاً حيث بلغ (3.63). ومع دراسة حلاق (2014)، ودراسة (عبيد، 2015) والتي هدفت إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية الثقافية التنظيمية) وعمليات صنع القرار لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، فتصورات أفراد عينة الدراسة لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية.

**4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

**1.4.5 نتائج الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، أي أن عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف الجنس، حيث لا توجد فروق في آراء المبحوثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن الذكور والإناث لديهم رؤية واحدة تجاه عمليات صنع القرار ومجالاتها. وتعزو الباحثة ذلك بأن عملية صنع القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في إطار لوائح وقوانين المؤسسة والتي يلتزم بها جميع المديرين على حد سواء، لهذا لا يوجد اختلاف في وجهات نظر المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Citroen, 2011) والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة والمعلومات في عملية اتخاذ، فقد أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (عبيد، 2015) التي بينت الدراسة عدم وجود فروق حول فاعلية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس.

**2.4.5 نتائج الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، أي أن عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف مؤهلاتهم العلمية، حيث لا توجد فروق في آراء المبحوثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة تجاه عمليات صنع القرار ومجالاتها الفرعية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وتعزو الباحثة ذلك بأن المؤهل العلمي لا يحدد نمط تصورات المعلمين حول صنع المدير للقرار، فجميع المعلمين وبغض النظر عن مؤهلاتهم يتبعون جهة رسمية ترسم لمدراءهم سياسات يتم اتباعها وأن الصلاحيات تكون إلى حد ما مقيدة ومحدودة. فأصحاب المؤهلات الأقل لديهم خبرة طويلة تجعلهم يتساوون مع أقرانهم مما يحملون

مؤهلات عليا من ماجستير ودكتوراه في نظرتهم لعمليات صنع القرار، مما يجعل نظرتهم متقاربة، إذ إن عملية النظر إلى القرارات التي يصنعها المدير في مدرسته لا تحتاج إلى مؤهلات عالية من المعلمين للحكم على جودها، فالخبرة الطويلة كافية في ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسن، 2015)، ودراسة (عبيد، 2015) باستثناء مجال تحديد البدائل المتاحة وتقييمها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث توجد فروق في رؤية الباحثين اتجاه عملية تحديد البدائل المتاحة وتقييمها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

**3.4.5 نتائج الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير تخصص معلمي محافظة الخليل. أي أن عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف تخصصاتهم، حيث لا توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير التخصص، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة بتخصصاتهم المختلفة سواء كانت علوم إنسانية أم علوم طبيعية لديهم رؤية واحدة تجاه عمليات اتخاذ القرار ومجالاتها. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى انسجام وتوافق المعلمين من ذوي التخصصات المتنوعة في المدارس حول الإجراءات التي يتبعها مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسن، 2015)

**4.4.5 نتائج الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أي أن عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا يختلف باختلاف عدد سنوات خبرتهم

في التدريس، حيث لا توجد فروق في آراء الباحثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة تجاه عمليات صنع القرار ومجالاته بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين وبغض النظر عن عدد سنوات خبراتهم التدريسية يعملون في مجال واحد، ويتبعون لنظام تربوي واحد، ويخضعون للقوانين نفسها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حلاق، 2014) بينما تختلف مع دراسة (Citroen, 2011) والتي هدفت إلى معرفة أثر إدارة المعرفة والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، وكان من نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

**نتائج الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال أنه لا توجد فروق في عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية التي ينتمي إليها المعلم، أي أن عمليات صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين لا تختلف باختلاف المديرية التي ينتمي إليها المعلم، حيث لا توجد فروق في آراء الباحثين تبعاً لهذا المتغير، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم رؤية واحدة تجاه عمليات اتخاذ القرار ومجالاته بغض النظر عن المديرية. ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يعملون في مجال واحد، كما أن المديرية تخضع لنظام تربوي واحد وقوانين واحدة، فالمعلمين في مختلف مدارس محافظة الخليل، ينظرون بصورة إيجابية لإجراءات اتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة.

**5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة وصنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية؟

**1.5.5 نتائج الفرضية الحادية عشر:** لا توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة وصنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية "

أظهرت نتائج الإجابة على هذا السؤال إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بلغت (0.923) بين واقع إدارة المعرفة وصنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة، أي أنه كلما زادت درجة إدارة المعرفة من قبل مدراء المدارس في محافظة الخليل كلما زاد ذلك من درجة صنعهم للقرار، والعكس صحيح.

ويعد هذا مؤشراً إيجابياً على مدى إدراك مدراء المدارس لمفهوم إدارة المعرفة، وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية صنع القرارات، كما أنه دليل على وجود عوامل داخلية وخارجية تسهم في عملية استخدام البيانات لصنع القرار الفعال، وتعزو الباحثة وجود العلاقة الطردية بين إدارة المعرفة وبين عملية صنع القرارات إلى أهمية المعرفة لدى مدراء المدارس وإحاطتهم بما يدور حولهم من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، وإجراء المقارنات ومن ثم صنع قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات. وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في المدرسة، وما تقدمه من فوائد وخدمات تساعد في تحسين صنع قراراتها الفعالة، وذلك من خلال التشخيص الصحيح للمعرفة من خلال المصادر المختلفة والأدوات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، ويتضح بأن لإدارة المعرفة وبما تتضمنه من عمليات: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، ومن خلال المعارف الموجودة في المدرسة والخبرات التي يمتلكها مدراؤها لها الدور الفاعل في عملية صنع القرارات الصائبة، وهو ما يشير إلى دور إدارة المعرفة الأساسي باعتبارها وعاء المعلومات التي يبني عليها المدير محتوى القرار المناسب المتخذ وأسلوبه، فالمدراس التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون قادرة، وأكثر فعالية على تحسين اتخاذ قراراتها من المدارس التي لا تمارس إدارة المعرفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2014) دراسة (عبيد، 2015) ودراسة (الدوري والشمري، 2004) ودراسة حلاق (2014) دراسة (الزريقات، 2011) دراسة (Dujaili, 2011) دراسة (Kao, 2012).

## 6.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. تصميم برامج تدريبية لمدرء المدارس ضمن مجال إدارة المعرفة وعمليات صنع القرارات، وذلك لتدريبهم على كيفية تطبيق إدارة المعرفة، وأبعادها في اتخاذ القرارات الفعالة.
2. تحفيز مدرء المدارس، والمعلمين، والعاملين في سلك التربية والتعليم على التعاون في استثمار معارفهم وخبراتهم وإبداعاتهم في عملية صنع القرار.
3. تدريب العاملين في سلك التربية والتعليم على التقنيات التكنولوجية، ودمجها في عملية صنع القرارات.
4. تحفيز مدرء المدارس في محافظة الخليل للجوانب الإبداعية الإدارية التي يظهرها المعلمون في عملية صنع القرارات.
5. وضع معيار في تعيين مدرء المدارس بناءً على المعارف والمهارات والبيانات والخبرات الإدارية التي يستغلونها في عملية دعم القرارات.
6. تطوير الإدارات المدرسية لعمليات إدارة المعرفة لدى المعلمين في المدرسة، من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل منظمة.
7. قيام وزارة التربية بإنشاء إدارة جديدة تسمى إدارة المعرفة تعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم القرارات التعليمية في المدارس.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، هالة. (2009). إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الاستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد8، ص214-262.
2. أبو الروس، سامي علي. (2011). تقييم فاعلية أسلوب ونمط اتخاذ القرار لدى المدراء في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين، العدد 1، ص10-51.
3. أبو زر، عفاف إسحق ودهمش، نعيم. (2005). إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، 26-28 نيسان.
4. أبو سمرة، أسماء. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. أبو صبحه، سمر عبد الله. (2016). علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
6. أبو معمر، تهاني فيصل. (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
7. الأثري، أحمد. الملاك، ماهر. (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مصر: مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد8، عدد26، (33-61).
8. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. (2005). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.
9. الأغا، إحسان. (1997م). البحث التربوي، عناصره، مناهجه، أدواته، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. السيفو، وليد إسماعيل وبلعربي، عبد الحفيظ قدور والرهمي، سعد خضير عباس. (2007). الاقتصاد الإداري، مدخل كمي في إستراتيجية اتخاذ القرار، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11. انتظار أحمد، معتز سلمان الدوري والشمري. (2004). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، العراق.
12. الأنصاري، بدر. (2000) قياس الشخصية، د ط، دار الكتاب الحديث، الكويت.
13. أونيس، عبد المجيد. (2011). إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان.
14. البدري، طارق عبد الحميد. (2005) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
15. بكر، سراج وعياد، عمر. (2015). إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية، السعودية.
16. بلعجوز، حسين. (2008). نظرية القرار، مدخل إداري وكمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
17. البيلاوي، حسن، وسلامة حسين. (2007). إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، إربد.
18. تعلقب، سيد صابر. (2011). نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. جابر، جابر عبد الحميد وكاظم، أحمد خيرى. (1989). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة المصرية، القاهرة.
20. جلدة، سليم بطرس. (2008). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان.
21. الجنابي، أميرة وفرحان، علاء. (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
22. الحاج، أحمد علي. (2013). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

23. الحاج، أحمد علي. (2014). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
24. حبيب، مجدي عبد الكريم. (2001). سيكولوجيا صنع القرار، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
25. حجازي، هيثم علي. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري، المكتبة الأهلية، عمان.
26. حرز الله، اشرف رياض. (2112). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
27. حسنية، سليم إبراهيم. (1998). نظم المعلومات الإدارية. مؤسسة الوراق، عمان.
28. حلاق، ريماء علي. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
29. حلقي، إسمهان. (2018). نظم المعلومات وفعالية اتخاذ القرار \_ دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
30. الحوراني، نوال. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين دراسة حالة علي برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي - غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
31. الخطيب، أحمد. (2003). البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
32. الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل. (2009). الإدارة الحديثة "نظريات واستراتيجيات ونماذج، عالم الكتب الحديثة، اربد.
33. داسي، وهيبه. (2012). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية). مجلة الباحث، عدد 11، (36-55)
34. دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
35. الدوري، زكريا، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال خلف، والعملة، شفيق شاكر، وعبد القادر، محمد. (2009). وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

36. رضا، هاشم حمدي. (2013). التدريب الإدارة (المفاهيم والأساليب)، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان.
37. الزريقات، خالد خلف. (2011). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مج38، عدد 2، (72-94).
38. الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
39. السالم، مؤيد سعيد (2000). نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، عمان.
40. الحسن، سفاح أحمد. (2015). نحو تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار لدى البلديات الرئيسية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير، جامعة القدس.
41. السقا، ميسون. (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
42. سمارة، عزيز وآخرون. (1989). مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
43. الشماع، خليل محمد حسن ومحمود، خضير كاظم. (2004). نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان.
44. الشمري، ترفة بنت عواد. (2014). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية. ملخص رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
45. الصاوي، ياسر. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
46. صبري، هالة. (2004). العرب والمعرفة والمستقبل " وقائع المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، مكتبة جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
47. الصحن، محمد فريد وآخرون. (2002). مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
48. صونية، مرشلة. (2016). تأثير جودة المعلومة في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بجامعة 8 ماي 1945-قائمة- رسالة ماجستير، جامعة قالمة، الجزائر.

49. الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
50. طارقجي، عبد العزيز. (2010). الإستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشاكل وإدارة الذات ومهارات تفعيل وتنظيم الوقت، ط2، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان.
51. طاشكندي، زكية بنت ممدوح. (2007). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق ملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
52. طبش، مصعب إسماعيل. (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة غزة الإسلامية، غزة.
53. الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد.
54. عابدين، إبراهيم. (2016). دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على المستشفيات غير الحكومية-قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد السادس، العدد الأول، (39-76).
55. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن. (2008). الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
56. عبد الباري، علي. (2013). المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
57. عبد الباسط، محمد فؤاد. (2001). القرار الإداري، التعريف والمقومات النفاذ والانقضاء، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
58. عبد الرحمن الجاموس. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية، مدخل تحليلي المداخل - العمليات - الاستراتيجيات، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.
59. عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وغسان العمري، والعلي آخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشو والتوزيع والطباعة، عمان.
60. عبد الستار وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان.

61. العبد، جلال إبراهيم. (2004). استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
62. عبدالله، رايح سرير. (2011). القرار الإداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
63. عبلة، حمادي. (2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة END- SIDET بسور الغزلان)، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر.
64. عبوي، محمد، وهشام، سامي محمد. (2006). مدخل في الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
65. عبيد، غادة. (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
66. عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن. (1999). البحث العلمي: مفهومه - أدواته - أساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
67. عثمان، علان محمد. (2010). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
68. العديلي، ناصر محمد. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض المملكة، دار مرام للطباعة الإلكترونية.
69. العزاوي، خليل. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
70. العزاوي، رحيم يونس كرو. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، الأردن، ط1.
71. عسكر، علي وآخرون. (2009). مقدمة في البحث العلمي، مكتبة الفلاح، الكويت.
72. عقلان، أفراح محمد. (2010). دور إدارة المعرفة في تجديد وظائف الجامعة. دراسة حالة جامعة تعز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
73. عقيلي، عمر وصفي. (2006). الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

74. العلاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
75. علان، محمد خليل عثمان. (2019). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
76. العلواني، حسن. (2001). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنعقد في القاهرة. القاهرة- مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية.
77. علي، السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة.
78. علي، محمد السيد (2011). موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
79. عليان، ربحي مصطفى. (2008). إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
80. عليان، ربحي مصطفى. (2012). إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
81. عمر، سيف. (2009). الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية، دار الفكر، دمشق.
82. عوالي، حنان. (2009). فعالية التحليل الكمي في اتخاذ القرارات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلية، الجزائر، 14. 15 نيسان.
83. العويصات، جمال الدين. (2002). الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ط1، دار هومة، الجزائر.
84. الغامدي، حسن بن محمد. (2002). القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمي)، مجلة البحوث الأمنية (كلية فهد الأمنية)، العدد 23، (27-62).
85. الغزالي، عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
86. غولة، إبراهيم محمد إبراهيم. (2017). إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس.

87. الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الجامعة، الإمارات العربية المتحدة.
88. الفضل، مؤيد وشعبان، عبد الكريم. (2003). الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان.
89. فواز، وضاح ونويري، مجدي. (2017). إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، المركز الجامعي ميله، الجزائر.
90. الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة، جامعة بغداد، العراق.
91. الكحيلي، عبد الله موسى. (2007). علاقة وسائل الإعلام بعملية اتخاذ القرارات أثناء الكوارث، رسالة ماجستير، قسم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
92. الكردي، السيد أحمد. (2013). تنمية القرارات الإدارية، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات بالمنظمة: تمت مشاهدة الرابط 2019/12/13، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197295>.
93. كشك، محمد بهجت جاد الله. (1999). المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
94. كنعان، نواف. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
95. كنعان، نواف. (2012). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
96. لبنان، مي. (2013). إدارة المعرفة ودورها في التغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي بالمملكة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس. جامعة الملك سعود، السعودية.
97. ماهر، أحمد. (2013). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
98. محمد ابن منظور. (2010). لسان العرب، دار صادر، لبنان.

99. المخلافي، فيصل. (2012). مقدمة في إعداد البحوث في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة نمار للطباعة والنشر، اليمن.
100. كوثر، إيمان. (2016). دورة إدارة المعرفة في دعم القرار بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
101. مشعان، ربيع. (2008). علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
102. مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
103. المعجم الوسيط. (2004). المعجم الوسيط، مكتبة الشروق العالمية، مصر.
104. المغربي، عبد الحميد. (2006). الإدارة، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
105. ملحم، سامي. (2002). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، إربد.
106. الملكاوي، إبراهيم. (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع. عمان.
107. المليجي، إبراهيم عبد الهادي. (2001). تنظيم المجتمع - مداخل نظرية ورؤية واقعية- ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
108. الموسوي، سنان. (2004). الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط1 دار المجدلاوي، عمان.
109. تيم، موفق وسعدت، حسن. (2011). درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. عدد 24، مجلد 2، (43-77).
110. ميالة، مريم. (2013). بعنوان: " واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
111. النبيه، إياد. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

112. نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
113. النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
114. نوة، وسام. (2015). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي- ، رسالة ماجستير جامعة أم البواقي، الجزائر.
115. 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، مجلد 3 ، العدد2، (18-39).
116. همشري، عمر. (2013). إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
117. ياغي، محمد. (2010). اتخاذ القرارات التنظيمية، عمان، دار وائل للنشر .
118. أبو فارة، يوسف وعليان، حمد. (2010). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، عدد 18، مج2، (56-95).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alam, M (2013): “The Strategic decision making process and influence of personality”, Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala No:733:1-41
2. Argote, L. (1999). **Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge**. Norwell, MA:Kluwer: .
3. Bharadwaj, S. S., Chauhan, S., & Raman, A. (2015). **Impact of knowledge management capabilities on knowledge management effectiveness in Indian organizations**. Vikalpa, 40(4), 421-434.
4. Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). **Knowledge management as the basis of sustained high performance**. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.

5. Citroen. (2011). **The role of information and knowledge management in strategic decision-making. Germany.:** *International Journal of Information Management* **Volume** 31, Issue 6.
6. Davenport and prusak. (1998). **working knowledge: how organizations manage what they know.** America: harvard business school press.
7. Djuali, Mohammed (2011). **The role of knowledge systems in corporate decision Making process.** University of Manchester, UK
8. Downes, T. (2014). **An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organisations in Australia** (pp. 01-457). Lismore: Southern Cross University.
9. Feliciano, J. L. (2007). **The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization.** U.S.A: Ph.D Dissertation, Pace University.
10. Harrison, E. F. (1974). **Management and Organisation.** Boston: Houghton Mifflin Co.
11. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197295>
12. <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
13. <http://www.tlinc.com/articl276.htm> 2/01 / 2000
14. [https://kau.edu.sa/Show\\_Res.aspx?Site\\_ID=306&LNG=AR&RN=65898](https://kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=306&LNG=AR&RN=65898)
15. <https://www.skillsyouneed.com/ips/decision-making.html>
16. Jindal.G. (2014). **Aspects of Knowledge Management and Impact of Decision Support System of E-governance Model in Professional Education.** Rajasthan Uttar Pradesh- India: Mewar University Chittorgarh, Rajasthan Uttar Pradesh.
17. Kao, Hsin (2012). **Decision Making Model And Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China,** *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 2 No. 4
18. Kasim, R. S. R. (2008). **The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia.** *International Journal of Social and Human Sciences*, 2(12), 740-746.
19. Noman, M. H., & Aziz, A. A. (2011). **Decision Making Framework Supported By Knowledge Management Activities.** *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(3).
20. Nonaka and H. Takeuchi. (1995). **The Knowledge Creating Company.** Oxford: Oxford University Press.
21. Nutt, P. C. (1998). **How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity.** *Management science*, 44(8), 1148-1166
22. Ogarcă, R. (2010). **FEATURES OF THE DECISION-MAKING IN SMES.** *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series.*
23. Pollock, N. (2002). **Knowledge Management and Information Technology (Know-IT Encyclopedia).** U.S.A: defense acquisition university.

24. Rowley.J .(2000) **.Is higher education ready for knowledge management ?**U.S.A: school of Management and Social Sciences, ,The International Journal of Educational Management, Edge Hill University College.
25. Shamsavarani, A. M., & Abadi, E. A. M. (2015). **The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature**. International Journal of Medical Reviews, 2 (1).
26. Simon. (1963) **Decision making model**. USA.
27. SkillsYouNeed (2017) **Decision Making**, <https://crestcom.com/blog/2017/03/28/3-skills-you-need-to-learn-to-drive-results-now/>
28. Stewart, T. A. (2002). **The Wealth & Knowledge**. London: Nicholas Brealey.
29. van Reijssen, J., Helms, R., Batenburg, R., & Foorhuis, R. (2015). **The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations**. Knowledge Management Research & Practice, 13(4), 401-417.
30. Waddell, D., & Stewart, D. (2008). **The Interdependency between knowledge management and quality**. Total Quality Management, 19(9), 987-996.
31. Watter. (1986) **The art of decision making**. Berlin. Germany
32. Wiig. (2003). **Knowledge Management, Foundation: Thinking About Thinking"** ,Arlington : Schema Press.
33. Zack, M. . (2009). **Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis**. American: Journal of Knowledge Management, 13(6).

الملاحق

## ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية العلوم التربوية

استبانة للتحكيم

السادة أعضاء هيئة التدريس المحترمون

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة القدس، وموضوعها (واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين) وتستهدف الدراسة جميع المعلمين والمعلمات في المناطق التعليمية لمحافظة الخليل.

ورغم تقديري لانشغالكم، وأعمالكم، ووقتكم الثمين إلا أنني أعتز بأرائكم السديدة؛ لما تملكونه من خبرة وعلم ومعرفة في هذا المجال، من أجل ذلك يشرفني أن أضع الاستبانة بين يديكم لتحكيمها وإبداء مرئياتكم، وملاحظاتكم حول مدى مناسبة الفقرات لمجالات الاستبانة وسلامة صياغتها، وإضافة أي اقتراحات ترونها مناسبة، علماً بأن استجابات المبحوثين ودرجة موافقتهم على فقرات الأداة ستكون على تدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). شاكرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحثة

نسرین جمیل إطمیزة

## الاستبانة بصورتها الأولى

المعلم/ة ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة حول "واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس، وتستهدف الدراسة جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

ولتحقيق أهداف الدراسة يستخدم الباحث استبانة مكونة من قسمين، يتألف القسم الأول من المعلومات العامة، بينما يتألف القسم الثاني من مجالين رئيسيين: المجال الأول يتعلق بإدارة المعرفة، ويضم (49) فقرة موزعة على خمسة محاور تتعلق بإدارة المعرفة. أما المجال الثاني فيتعلق بعملية اتخاذ القرار، ويضم (75) فقرة موزعة على ستة محاور.

ولما لرأيكم من أهمية في الدراسة فقد تم اختياركم ضمن أفراد عينة الدراسة، ويسعدني ويشرفني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة راجية منكم التكرم بقراءة كل فقرة في الاستبانة، ومن ثم وضع علامة (√) في المربع الذي يمثل درجة موافقتكم بكل دقة وموضوعية وفقاً لمقياس خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)، لما يمثله ذلك من أهمية في الوصول بهذه الدراسة إلى النتائج المرجوة، وسوف تستخدم كافة معلومات هذه الاستبانة في أغراض البحث العلمي فقط، شاكرةً ومقدرةً سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم للوصول إلى أدق النتائج.

وتقبلوا خالص شكري وتقديري

الباحثة

نسرين جميل إطميزة

تتكون الاستبانة من قسمين، يتألف القسم الأول من المعلومات العامة، بينما يركز القسم الثاني على واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار.

القسم الأول: المعلومات العامة:

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي) والمطلوب وضع إشارة (√) في المربع الذي يدل عليك:

1	النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى

2	التخصص	أدبي	علمي

4	عدد سنوات الخبرة في التعليم	من (1-5)	من (6-10)	من (11-15)	من (15-20)	أكثر من 20

3	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فأعلى

## القسم الثاني: مجالات الدراسة

يهدف هذا القسم إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين.

### المجال الأول: واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

يرجى وضع إشارة (√) التي تعبر عن رأيكم في المكان المناسب فيما يتعلق بممارسات مدير المدرسة لإدارة المعرفة:

م	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل المقترح
إدارة المعرفة: مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المدرسة في عملية تشخيص المعرفة وتوليدها من مصادرها المتعددة الداخلية والخارجية واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.				
أولاً: تشخيص المعرفة: هي عملية اكتشاف للمعرفة التي تحتاجها المدرسة للعمل على تطويرها وتحديد الأفراد الحاملين لها، ومهامهم في المؤسسة				
1	يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوب فيها في المدرسة.			
2	يسعى لامتلاك سجلات خاصة بممتلكات المدرسة المعرفية.			
3	يدعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية في المدرسة.			
4	يملك الأدوات التي تمكنك من اكتشاف المعرفة.			

			5 يشجع الحوار العلمي بين المعلمين لتبادل الآراء في المدرسة.
			6 يواظب على إعلام المعلمين بالمستجدات المعرفية.
			7 يهتم باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة.
			8 يعتمد آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من المعلمين.
			9 يضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.
			10 يوجد لديه إلمام بأهمية إدارة المعرفة وممارستها.
			11 يراقب سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.

**ثانياً: توليد المعرفة:** هي العملية التي يكون بمقدورها توليد معارف جديدة، وابتكارها من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين الاجتماعات والندوات وورش العمل والبرامج التدريبية القادرة على حل المشكلات بفعالية

			1 يعتمد على المعرفة المتخصصة في المديرية التي تنتمي لها المدرسة.
			2 يعتمد على الوثائق والبريد الوارد إلى المدرسة للحصول على المعرفة.
			3 يعمل على تحديث المعرفة المتوافرة في المدرسة باستمرار.
			4 يتابع جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.
			5 يوجد تعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الخدمية

			والإنتاجية.
6			يعمل على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين في المدرسة.
7			يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم.
8			يقيم البرامج التدريبية لتطوير معارف العاملين في المدرسة.
ثالثاً: تخزين المعرفة: العملية التي يتم فيها تجميع البيانات المتعلقة بأنشطة المدرسة وأعمالها وخبزنها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها.			
1			يعتمد على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة في المدرسة.
2			يحدد الفجوة بين المعرفة المتوفرة في المدرسة والمعرفة المطلوبة.
3			يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعارف في المدرسة.
4			يملك آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عمل المدرسة.
5			يشجع المعلمين لخبز المعرفة.
6			يوثق المعرفة التي يحصل عليها باستمرار.
7			يدون الآراء والتجارب التي يقوم بها الخبراء في المدرسة.
8			يشجع المعلمين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في المدرسة.
9			يحرص على نشر ثقافة التشارك في المعرفة بين المعلمين في المدرسة.

			10	يشجع العمل الجماعي وورش العمل في المدرسة.
			11	يوثق الإنجازات والخبرات التي مرت بها المدرسة خلال مسيرتها العلمية.
رابعاً: توزيع المعرفة: وصول المعرفة المناسبة لأكبر عدد ممكن من العاملين في الوقت المناسب للاستفادة منها.				
			1	يستخدم تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة على العاملين في المدرسة.
			2	يسهل إجراءات الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المدرسة.
			3	يتبع أسلوب الحوار.
			4	يعتمد على الاتصالات غير الرسمية لإيصال المعرفة.
			5	يشارك في حلقات المعرفة في المدرسة.
			6	يدعو خبراء من خارج المدرسة للمشاركة في ورش العمل ذات العلاقة بالمعرفة.
			7	يشارك في الدورات التدريبية التي تعدها المدرسة.
			8	يقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة في المدرسة.
			9	يشارك في جميع الأعمال التي تتم في المدرسة.
			10	يعمل على تدوير الأعمال والمهام بين المعلمين.
			11	يعلم المعلمين عن التغييرات والتعديلات التي تدخلها الوزارة

			على المعرفة.
<b>خامساً: تطبيق المعرفة:</b> استخدام المعرفة بطريقة فعّالة وجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المدرسة.			
1			يمنح المعلمين في المدرسة الحرية اللازمة لتطبيق المعرفة.
2			يساعد المعلمين في تطبيق معارفهم.
3			يستفيد من المعرفة العلمية في المدرسة.
4			يدعو خبراء متمرسين لتدريب الأفراد بشكل مستمر.
5			يستخدم المعرفة في المدرسة وخارج أسوار المدرسة.
6			تمتلك المدرسة نظاماً رسمياً يعمل على إعادة صياغة القواعد والأنظمة التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة.
7			تقوم المدرسة بتفويض العاملين فيها السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.
8			توفر المدرسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.
<b>المجال الرئيس الثاني: عملية اتخاذ القرار</b>			
اتخاذ القرار: هو عملية تحديد واختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة وفق مفاضلة موسعة لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار؛ لتحقيق الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف.			
أولاً: تحديد المشكلة وتشخيصها:			
1			يصنف المشاكل التي تواجهه في المدرسة حسب أهميتها.
٢			يقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن

			العلاقة بين عناصره.
3			يجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حدة.
4			يصنف المشكلات التي تواجهه في المدرسة حسب طبيعتها.
5			يحدد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة.
6			يربط بين أسباب المشكلة ونتائجها بوضوح قبل محاولة حلها.
<b>ثانياً: جمع البيانات والمعلومات:</b>			
1			تحديد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.
2			يحدد مكان حدوث المشكلة.
3			يحدد أسباب حدوث المشكلة.
4			يحدد زمان حدوث المشكلة.
5			يحدد طريقة حدوث المشكلة.
6			يعتمد أسلوب الكم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
7			يتعرف على المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أفراد من خارج المدرسة.
8			يستخدم المعلومات المتاحة بفاعلية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
<b>ثالثاً: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:</b>			

1			يستخدم أسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة.
2			يحدد مزايا كل بديل من بدائل القرار.
3			يصنف عيوب كل بديل من بدائل القرار.
4			يسمح للعاملين في المدرسة باقتراح بدائل للقرار.
5			يحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.
6			يحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.
7			يحدد إمكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.
8			يراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.
9			يلجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة.
10			يصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن مجموعات.
11			يحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذ القرار.
رابعاً: اختيار البديل المناسب			
١			يبتعد عن البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية.
2			يحاول اختيار البديل المتفق مع أهمية المدرسة.
3			يراعي قبول أفراد المدرسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
4			يفضل الحلول الأقل كلفة اقتصادية.
5			يفضل الحلول المتوفرة في المدرسة على الحلول الخارجية.

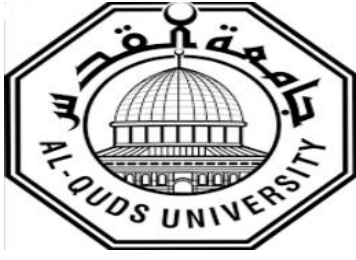
			يفضل الحلول التي بإمكان الآخرين تنفيذها.	6
			يحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.	7
خامساً: اتخاذ القرار				
			يختار الوقت المناسب لإعلان القرار.	1
			لديه المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار.	2
			يعمل على معالجة الصعوبات التي تواجهه أثناء تنفيذ القرار.	3
			يتخذ القرار المناسب حتى لو تعرض للانتقاد.	4
			يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره.	5
			يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة.	6
			برأيي أن المدير مجرد منفذ لقرارات القيادات العليا.	7
			يتقبل قرارات الإدارة رغم عدم قناعته بها.	8
			يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار.	9
			يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة.	10
			يستشير المقربين فقط عند اتخاذ القرارات.	11
			يعجل في اتخاذ القرارات المهمة.	12
			يعمل على اتخاذ قرارات سريعة عندما تخفق القرارات	13

			السابقة في إحداث التغييرات المطلوبة.
14			يطلع على تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.
15			يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.
16			يستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.
17			يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار.
18			يتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد.
19			يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.
20			يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة.
21			يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.
22			يتم الاعتماد على المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرارات.
سادساً: متابعة تنفيذ القرار			
1			يعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار.
2			يضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين.
3			يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار المتخذ.
4			يحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.
5			يتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.

			يلزم نفسه بتنفيذ القرار .	6
			يقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات .	7
			يستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات .	8
			يقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها .	9
			يتحقق من أن القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها .	10
			يسأل المعلمين عن رأيهم بالقرارات المتخذة .	11
			يراقب تنفيذ القرارات بصورة مستمرة .	12
			يتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفاذي حدوثها مستقبلاً .	13
			نادراً ما يتم إلغاء القرارات التي يتخذها .	14
			يراقب الزمن الذي يستغرقه تنفيذ القرار بدقة .	15
			يقيم القرارات دائماً .	16
			يتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك .	17
			يسأل المعلمين عن رأيهم بالقرار بعد اتخاذه .	18
			لديه المقدرة على تقويم نتائج القرارات المطبقة .	19
			يتابع تنفيذ القرار بعد إصداره .	20
			يتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له .	21

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. محمود أبو سمره	جامعة القدس
2.	أ.د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
3.	أ.د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
4.	أ.د. تيسير أبو ساكور	جامعة القدس المفتوحة
5.	أ.د. نبيل الجندي	جامعة الخليل
6.	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
8.	د. منال أبو منشار	جامعة الخليل
9.	د. خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. محمد عجوة	جامعة الخليل
11.	د. ابتسام العرجان	مشرفة تربوية في تربية جنوب الخليل
12.	أ. محمد علي شاهين	مدير مدرسة في تربية جنوب الخليل
13.	أ. هويدا النمورة	مديرة مدرسة في تربية جنوب الخليل



ملحق رقم (3): الاستبانة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

### استبانة

المعلم/ة ..... المحترم/ة، تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة حول "واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بصنع القرارات من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس، وتستهدف الدراسة جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تستخدم الباحثة استبانة مكونة من قسمين، يتألف القسم الأول من المعلومات العامة، بينما يتألف القسم الثاني من مجالين رئيسيين: المجال الأول يتعلق بإدارة المعرفة، ويضم (42) فقرة موزعة على خمسة محاور تتعلق بإدارة المعرفة. أما المجال الثاني فيتعلق بعملية اتخاذ القرار، ويضم (67) فقرة موزعة على ستة محاور.

ولما لرأيكم من أهمية في الدراسة فقد تم اختياركم ضمن أفراد عينة الدراسة، ويسعدني ويشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجية منكم التكرم بقراءة كل فقرة في الاستبانة، ومن ثم وضع علامة (√) في المربع الذي يمثل درجة موافقتكم بكل دقة وموضوعية وفقاً لمقياس خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جداً)، لما يمثله ذلك من أهمية في الوصول بهذه الدراسة إلى النتائج المرجوة، وسوف تستخدم كافة معلومات هذه الاستبانة في أغراض البحث العلمي فقط، شاكرةً ومقدرةً سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم للوصول إلى أدق النتائج.

الباحثة

وتقبلوا خالص شكري وتقديري

نسرين جميل إطمينة

تتكون الاستبانة من قسمين، يتألف القسم الأول من المعلومات العامة، بينما يركز القسم الثاني على واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس وعلاقتها باتخاذ القرار.

### القسم الأول: المعلومات العامة:

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية) والمطلوب وضع إشارة (√) في المربع الذي يدل عليك:

1	النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى

2	التخصص	علوم إنسانية	علوم طبيعية

3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير فأعلى

4	عدد سنوات الخبرة في التعليم	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات

5	المديرية	الخليل	شمال الخليل	جنوب الخليل	يطا

6	المستوى المدرسي	أساسي	ثانوي
---	-----------------	-------	-------

## القسم الثاني: مجالات الدراسة

يهدف هذا القسم إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بصنع القرارات من وجهة نظر المعلمين.

المجال الأول: واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

يرجى وضع إشارة (√) التي تعبر عن رأيكم في المكان المناسب فيما يتعلق بممارسات مدير المدرسة لإدارة المعرفة:

المجال الرئيس الأول: إدارة المعرفة					
م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>أولاً: تشخيص المعرفة</b>					
1	يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوب فيها في المدرسة.				
2	يسعى لامتلاك سجلات خاصة بمنتجات المدرسة المعرفية.				
3	يملك الأدوات التي تمكن من اكتشاف المعرفة.				
4	يواظب على إعلام المعلمين بالمستجدات المعرفية.				
5	يعتمد آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من المعلمين.				
6	يوجد لديه إلمام بأهمية إدارة المعرفة وممارساتها.				
7	يراقب سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.				

ثانياً: توليد المعرفة						
					8	يعتمد على المعرفة المتخصصة في المديرية التي تنتمي لها المدرسة.
					9	يعتمد على الوثائق والبريد الوارد إلى المدرسة لتوليد المعرفة.
					10	يعمل على تحديث المعرفة المتوافرة في المدرسة باستمرار.
					11	يتابع جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.
					12	يتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني الخدمية والإنتاجية.
					13	يدعم الأفكار الإبداعية للعاملين في المدرسة.
					14	يعمل على تمكين المعلمين للإفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديهم.
					15	يقيم البرامج التدريبية لتطوير معارف العاملين في المدرسة.
ثالثاً: تخزين المعرفة						
					16	يعتمد على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة في المدرسة.
					17	يستخدم تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعارف في المدرسة.
					18	يشجع المعلمين لخزن المعرفة.
					19	يوثق المعرفة التي يحصل عليها باستمرار.
					20	يدون الآراء والتجارب التي يقوم بها الخبراء في المدرسة.
					21	يشجع العمل الجماعي وورش العمل في المدرسة.
					22	يوثق الإنجازات والخبرات التي مرت بها المدرسة خلال مسيرتها

					العلمية.
<b>رابعاً: توزيع المعرفة</b>					
					23 يستخدم تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة على العاملين في المدرسة.
					24 يسهل إجراءات الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المدرسة.
					25 يعتمد على الاتصالات غير الرسمية لإيصال المعرفة.
					26 يشارك في حلقات المعرفة في المدرسة.
					27 يقدم الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ مشاريع متميزة في المدرسة.
					28 يشارك في جميع الأعمال التي تتم في المدرسة.
					29 يعمل على تدوير الأعمال والمهام بين المعلمين.
					30 يعلم المعلمين عن التغيرات والتعديلات التي تدخلها الوزارة على المعرفة.
<b>خامساً: تطبيق المعرفة</b>					
					31 يمنح المعلمين في المدرسة الحرية اللازمة لتطبيق المعرفة.
					32 يساعد المعلمين في تطبيق معارفهم.
					33 يستفيد من المعرفة العلمية في المدرسة.
					34 وضع خطة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.
					35 يستخدم المعرفة في المدرسة وخارج أسوار المدرسة.

					36	يمتلك نظاماً رسمياً يعمل على إعادة صياغة القواعد والأنظمة التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة.
					37	يفوض العاملين فيها السلطة الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في العمل.
					38	يوفر للمدرسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات.
<b>المجال الرئيس الثاني: عملية صنع القرار</b>						
<b>أولاً: تحديد المشكلة وتشخيصها</b>						
					39	يصنف المشاكل التي تواجهه في المدرسة حسب أهميتها.
					40	يقوم بصياغة المشكلة على شكل نموذج رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصره.
					41	يجزئ المشكلة محل القرار إلى أجزاء ثم يقوم بدراسة كل جزء على حدة.
					42	يصنف المشكلات التي تواجهه في المدرسة حسب طبيعتها.
					43	يحدد المشكلات التي تعيق سير العمل بدقة.
					44	يربط بين أسباب المشكلة ونتائجها بوضوح قبل محاولة حلها.
<b>ثانياً: جمع البيانات والمعلومات</b>						
					45	يحدد العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة.
					46	يحدد مكان حدوث المشكلة.
					47	يحدد أسباب حدوث المشكلة.

					يحدد زمن حدوث المشكلة.	48
					يحدد طريقة حدوث المشكلة.	49
					يتعرف على المشكلات من خلال العاملين في المدرسة أو أفراد من خارج المدرسة.	50
					يستخدم المعلومات المتاحة بفاعلية والتي تساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	51
<b>ثالثاً: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها</b>						
					يستخدم أسلوب العصف الذهني في تحديد البدائل المتاحة.	52
					يحدد مزايا كل بديل من بدائل القرار.	53
					يصنف عيوب كل بديل من بدائل القرار.	54
					يسمح للعاملين في المدرسة باقتراح بدائل للقرار.	55
					يحدد التكاليف التي تترتب على كل بديل من بدائل القرار.	56
					يحدد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	57
					يحدد إمكانية تنفيذ كل بديل من بدائل القرار.	58
					يراعي الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ أي بديل للقرار.	59
					يلجأ للآخرين لإيجاد حلول للمشكلة.	60
					يصنف الحلول الممكنة للمشكلة ضمن فئات.	61
					يحدد مزايا وعيوب كل خيار قبل اتخاذ القرار.	62

رابعاً: اختيار البديل المناسب						
					63	يبتعد عن البدائل التي تحقق المنفعة الشخصية.
					64	يحاول اختيار البديل المتفق مع أهمية المدرسة.
					65	يراعي قبول أفراد المدرسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
					66	يفضل الحلول الأقل كلفة اقتصادية.
					67	يفضل الحلول المتوفرة في المدرسة على الحلول الخارجية.
					68	يفضل الحلول التي بإمكان الآخرين تنفيذها.
					69	يحدد معايير لتقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.
خامساً: اتخاذ القرار						
					70	يختار الوقت المناسب لإعلان القرار.
					71	لديه المقدرة على معرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار.
					72	يعمل على معالجة الصعوبات التي تواجهه أثناء تنفيذ القرار.
					73	يتخذ القرار المناسب حتى لو تعرض للانتقاد.
					74	يناقش مع المعلمين أي قرار قبل إصداره.
					75	يراعي آراء المعارضين عند اتخاذ القرارات المهمة.
					76	يتقبل قرارات الإدارة رغم عدم قناعته بها.
					77	يتجنب العشوائية في اتخاذ القرار.
					78	يلجأ للإدارة العليا في بعض القرارات المتخذة.

					يستشير المقربين فقط عند اتخاذ القرارات.	79
					يعجل في اتخاذ القرارات المهمة.	80
					يطلع على تجارب المديرين السابقين عند صناعة القرار وحل المشكلات.	81
					يلتزم باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.	82
					يستعين بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	83
					يتبع أسلوب التشاور عند وجود اعتراض على القرار.	84
					يتخذ القرار بكل ثقة وبدون تردد.	85
					يدرك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	86
					يتمتع المدير بمعرفة ودراية تؤهله لاتخاذ قرارات رشيدة.	87
					يراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.	88
					يتم الاعتماد على المعلومات غير الرسمية لاتخاذ القرارات.	89
<b>سادساً: متابعة تنفيذ القرار</b>						
					يعطي الوقت الملائم لتنفيذ القرار.	90
					يضع خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه بمشاركة المعلمين.	91
					يستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار المتخذ.	92
					يحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.	93
					يتابع بدقة عملية تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	94

					يقوم بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.	95
					يستفيد من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات.	96
					يقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	97
					يتحقق من أن القرار يتم وفقاً للخطة التي تم تحديدها.	98
					يسأل المعلمين عن رأيهم بالقرارات المتخذة.	99
					يراقب تنفيذ القرارات بصورة مستمرة.	100
					يلغي القرارات التي يتخذها أحياناً.	101
					يتراجع عن القرار المتخذ إذا وجد ما يبرر ذلك.	102
					يقوم نتائج القرارات المطبقة.	103
					يتابع تنفيذ القرار بعد إصداره.	104
					يتعرف على مدى استجابة المعلمين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم له.	105

## ملحق رقم (4): تسهيل مهمة من جامعة القدس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University  
Dura campus



جامعة القدس  
حرم دورا الدراسي

التاريخ: ٢٠٢٠ / ٢ / ١

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة نسرين جميل مرشد اطميزه رقمها الجامعي (٢١٧٢٠٠٣٥) بدراسة بعنوان " واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين "

.وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية

.يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وذلك لتطبيق الدراسة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مدير الفرع  
الدراسات العليا / دورا  
Dura campus  
Higher Studies  
١٠/٢/٢٠٢٠

Tel: 02-2756200

Email: [Dura@alquds.edu](mailto:Dura@alquds.edu)

Jawal:0595200842

P.O. Box 2031/dura\_hebron

## ملحق رقم (5): تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم

Palestine state  
Ministry of Education  
Directorate of Education /North Hebron



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية و التعليم / شمال الخليل

الرقم: ت.ش.خ. / ٣٠ / ١ / ٢٦٤٤٤  
التاريخ: ٢٠٢٠ / ٠٢ / ٠٥ م  
الموافق: ١٤٤١ / ٠٦ / ١١ هـ

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين.

### الموضوع: تسهيل مهمة / (توزيع استبيان)

نُهدىكم أطيب التحيات و بخصوص الموضوع أعلاه ، أرجو السماح للدارسة : (نسرين جميل مرشد اطميزة) بتوزيع استبيان بعنوان "واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل و علاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين"، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام

محمد جديع الفروخ  
مدير التربية و التعليم



م.١ - ع.١ / ( التعليم العام )

مديرية التربية و التعليم - شمال الخليل هاتف (972-2-2292892/3/4) Tel. فاكس (972-2-2292891) Fax

## ملحق رقم (6): تسهيل مهمة من مديرية التربية الخليل

الرقم: ت.خ / 30 / 60 / 62445  
التاريخ: 11 جمادى الثانية، 1441  
الموافق: الأربعاء، 05 شباط، 2020



حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

### الموضوع: استبانته بحث

نهدىكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الطالب/ة " نسرين جميل مرشد اطميزة" من جامعة القدس لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تعبئة استبانته بحث بعنوان " واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين"، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والعملية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهبوب  
مدير التربية والتعليم



ص.ب.م / التعليم العام

ملحق رقم (7): تسهيل مهمة من مديرية تربية جنوب الخليل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine  
Ministry of Education  
Directorate of Education  
Southern Hebron



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم  
جنوب الخليل

الرقم: ج/خ/٤٨/٤٩١  
التاريخ: 2020-02-05 م



القدس  
عاصمة القدس الفلسطينية  
al QUDS

حضرات مديري ومديرات المدارس المحترمين

المبحث : الدراسة الميدانية

لا مانع من تعبئة استبانة الباحثة نسرين جميل مرشد اطمينة ، والدراسة بعنوان (واقع  
واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من  
جهة نظر المعلمين ) على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

..... مع الاحترام .....

مدير التربية والتعليم

أ. خالد أبو شرار



قسم التعليم العام/ جنوب الخليل.

ملحق رقم (8): تسهيل مهمة من مديرية تربية يطا

State of Palestine  
Ministry Of Education  
Directorate Of Education \ Yatta

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم / يطا



الرقم: ت ي / 3 / 1 / 23493  
التاريخ: 2020/02/05 م

حضرات مديري المدارس ومديراتها المحترمين  
الموضوع : تسهيل مهمة

تهديكم مديرية التربية والتعليم/يطا أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، أرجو تسهيل مهمة الطالبة نسرين جميل مرشد اطميزة من جامعة القدس، بتوزيع استبانة بعنوان: " واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحومية في محافظة الخليل وعلاقتها باتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمين" مع العلم أن جميع المعلومات تبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

\* مع الاحترام\*

أ. ياسر صالح  
مدير التربية والتعليم / يطا

فاكس، 02-2273778

المدير، 02-2273776

قسم التعليم العام: ج-ع / فأ  
هواتف المديرية: عام 02-2273755، 02-2273772

ملحق رقم (9): معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات الاختبار مع

محور الأداة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)												
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	م
.75	.87	.83	.74	.81	.802	.833	.716	.747	.820	.832	.810	قيمة R
2**	4**	4**	5**	6**	**	**	**	**	0**	2**	0**	
.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	الدلالة
0	0	0	0	0	00	00	00	00	0	0	0	
24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	م
.44	.58	.76	.73	.77	.710	.731	.701	.742	.840	.780	.823	قيمة R
9**	6**	3**	9**	3**	**	**	**	**	0**	0**	3**	
.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	الدلالة
0	0	0	0	0	00	00	00	00	0	0	0	
36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	م
.803	.789	.852	.835	.841	.709	.820	.720	.811	.799	.849	.776	قيمة R
**	**	**	**	**	9**	0**	0**	1**	**	**	**	

.00	.00	.00	.00	.00	.0	.0	.0	.0	.00	.00	.00	الدلالة
0	0	0	0	0	00	00	00	00	0	0	0	
48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	م
492	492	492	492	.79 6**	.8 89 **	.9 09 **	.8 49 **	.8 43 **	.85 6**	.72 0**	.78 5**	قيمة R
.84	.80	.85	.75	.00	.0	.0	.0	.0	.00	.00	.00	الدلالة
6**	2**	0**	1**	0	00	00	00	00	0	0	0	
60	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	م
.76	.86	.85	.82	.82	.7	.7	.7	.8	.82	.85	.88	قيمة R
5**	5**	3**	2**	7**	72 **	95 **	79 **	05 **	5**	0**	2**	
.00	.00	.00	.00	.00	.0	.0	.0	.0	.00	.00	.00	الدلالة
0	0	0	0	0	00	00	00	00	0	0	0	
72	71	70	69	68	67	66	65	64	63	62	61	م

.71 1**	.81 2**	.70 4**	.83 2**	.81 2**	.8 25 **	.8 58 **	.8 40 **	.8 60 **	.87 8**	.84 3**	.73 0**	قيمة R
.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.00 0	.00 0	.00 0	الدلالة
84	83	82	81	80	79	78	77	76	75	74	73	م
.77 7**	.81 8**	.78 1**	.66 1**	.76 6**	.6 53 **	.7 03 **	.6 65 **	.7 87 **	.75 2**	.77 7**	.75 8**	قيمة R
.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.00 0	.00 0	.00 0	الدلالة
96	95	94	93	92	91	90	89	88	87	86	85	م
.73 5**	.79 0**	.82 5**	.78 1**	.70 0**	.8 57 **	.7 48 **	.7 14 **	.8 33 **	.69 8**	.81 3**	.79 8**	قيمة R
.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.00 0	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.00 0	.00 0	.00 0	الدلالة

-	-	-	105	104	10 3	10 2	10 1	10 0	99	98	97	م
-	-	-	.88 4**	.78 6**	.7 94 **	.8 30 **	.7 55 **	.7 55 **	.86 1**	.88 8**	.77 9**	قيمة R
-	-	-	.00 0	.00 0	.0 00	.0 00	.0 00	.0 00	.00 0	.00 0	.00 0	الدلالة

ملحق رقم (9): ثبات أداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
أ	المجال الرئيس الأول: إدارة المعرفة	38	0.98
1	المجال الفرعي الأول: تشخيص المعرفة	7	0.90
2	المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة	8	0.92
3	المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة	7	0.93
4	المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة	8	0.91
5	المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة	8	0.91
ب	المجال الرئيس الثاني: عملية صنع القرار	67	0.99
1	المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها	6	0.93
2	المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات	7	0.93
3	المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها	11	0.95
4	المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب	7	0.93
5	المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار	20	0.96
6	المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار	16	0.96

## فهرس الجداول

- 77..... جدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمديرية
- 78..... جدول (2.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
- 79..... جدول (3.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص
- 80..... جدول (4.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
- 81..... جدول (5.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة
- 82..... جدول (6.3) وصف عينة الدراسة وفقاً لمتغير المديرية
- 84..... الجدول (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة
- 86..... جدول رقم (9.3.أ) عدد الفقرات تبعاً لمجالات الاستبانة
- 91..... جدول (1.4) الحدود الدنيا والعليا للمقياس
- جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرئيس الأول: (إدارة المعرفة)..... 93
- جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: (تشخيص المعرفة)..... 94
- جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثاني: توليد المعرفة..... 95
- جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المجال الفرعي الثالث: تخزين المعرفة..... 97
- جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الرابع: توزيع المعرفة..... 99

جدول رقم (7.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: تطبيق المعرفة	101
جدول (8.4.أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	104
جدول (8.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	104
جدول (9.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	105
جدول (10.4.أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص	107
جدول (10.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص	107
جدول (11.4.أ) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	109
جدول (11.4.ب) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	109
جدول (12.4.أ) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	111
جدول (12.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	112
جدول (14.4.أ) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية	115

- جدول (14.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية..... 116
- جدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرئيس الثاني: (عملية اتخاذ القرار)..... 118
- جدول رقم (17.4.أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها..... 119
- جدول رقم (17.4.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الأول: تحديد المشكلة وتشخيصها..... 120
- جدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثاني: جمع البيانات والمعلومات..... 121
- جدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الثالث: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها..... 123
- جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الرابع: اختيار البديل المناسب..... 125
- جدول رقم (21.4.أ) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار..... 127
- جدول رقم (21.4.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي الخامس: اتخاذ القرار..... 128
- جدول رقم (22.4.أ) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار..... 130
- جدول رقم (22.4.ب) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفرعي السادس: متابعة تنفيذ القرار..... 131

- جدول (23.4) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس..... 134
- جدول (24.4.أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 135
- جدول (24.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 136
- جدول (25.4.أ) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص..... 137
- جدول (25.4.ب) نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص..... 138
- جدول (26.4.أ) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة..... 139
- جدول (26.4.ب) المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة لدرجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة..... 140
- جدول (27.4.أ) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة..... 141
- جدول (27.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة..... 142
- جدول (29.4.أ) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية..... 145
- جدول (29.4.ب) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية..... 146

جدول (29.4.ج) نتائج اختبار تحميل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية..... 146

جدول (30.4) معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل..... 147

## فهرس الأشكال

- شكل (1.2): متطلبات إدارة المعرفة..... **Error! Bookmark not defined.**
- شكل (2.2) أبعاد إدارة المعرفة..... **Error! Bookmark not defined.**
- شكل (3.2) عمليات إدارة المعرفة..... 23
- شكل (1.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي..... 79
- شكل (2.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص..... 80
- شكل (3.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي..... 81
- شكل (4.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة..... 82
- شكل (5.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المديرية..... 83
- شكل (6.3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى المدرسي..... 84

## فهرس الملاحق

- 173 ..... ملحق رقم (1): الاستبيان للعرض على المحكمين
- 186 ..... ملحق رقم (2): أسماء المحكمين
- 187 ..... ملحق رقم (3): الاستبانة
- 197 ..... ملحق رقم (4): تسهيل مهمة من جامعة القدس
- 198 ..... ملحق رقم (5): تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم
- 199 ..... ملحق رقم (6): تسهيل مهمة من مديرية تربية الخليل
- 200 ..... ملحق رقم (7): تسهيل مهمة من مديرية تربية جنوب الخليل
- 201 ..... ملحق رقم (8): تسهيل مهمة من مديرية تربية يطا

## فهرس الموضوعات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	الملخص
د.....	Abstract
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	<b>الفصل الأول</b>
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	<b>خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة
6.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة:
7.....	6.1 أهمية الدراسة
8.....	7.1 محددات الدراسة
8.....	8.1 مصطلحات الدراسة
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	<b>الفصل الثاني</b>
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
11.....	1.2 الإطار النظري
11.....	1.1.2 إدارة المعرفة:
11.....	1.1.1.2 مفهوم المعرفة:

12	2.1.1.2 إدارة المعرفة (المفهوم والنشأة)
13	3.1.1.2 أنواع إدارة المعرفة:
15	4.1.1.2 مصادر إدارة المعرفة:
16	5.1.1.2 مبادئ إدارة المعرفة:
17	6.1.1.2 أهمية إدارة المعرفة:
19	7.1.1.2 أهداف إدارة المعرفة:
20	8.1.1.2 متطلبات إدارة المعرفة:
	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
22	9.1.1.2 أبعاد إدارة المعرفة:
22	10.1.1.2 عمليات إدارة المعرفة:
23	ملخص
24	2.1.2 اتخاذ القرار:
24	1.2.1.2 مفهوم اتخاذ القرار:
26	2.2.1.2 أهمية اتخاذ القرار:
28	3.2.1.2 خصائص عملية اتخاذ القرار:
29	4.2.1.2 عناصر اتخاذ القرار:
32	5.2.1.2 أنواع القرارات:
35	6.2.1.2 خطوات عملية اتخاذ القرار:
39	7.2.1.2 أساليب اتخاذ القرار:
42	8.2.1.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:
46	9.2.1.2 مقومات اتخاذ قرارات فعالة:
49	10.2.1.2 معوقات اتخاذ القرارات الإدارية:

55.....خاتمة.....

56.....2.2 الدراسات السابقة.....

56.....1.2.2 الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

60.....2.2.2 الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار:

62.....3.2.2 الدراسات التي تناولت علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار:

56.....3.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....

**Error! Bookmark not defined.**.....الفصل الثالث.....

**Error! Bookmark not defined.**.....الطريقة والإجراءات.....

76.....1.3 منهج الدراسة.....

77.....2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....

77.....1.2.3 مجتمع الدراسة:

78.....2.2.3 عينة الدراسة:

84.....3.3 أداة الدراسة ومراحل تصميمها.....

84.....1.3.3 تصميم أداة الدراسة:

87.....2.3.3 صدق الأداة:

88.....3.3.3 ثبات الأداة:

88.....4.3 متغيرات الدراسة.....

89.....5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة.....

90.....6.3 المعالجة الإحصائية.....

**Error! Bookmark not defined.**.....الفصل الرابع.....

**Error! Bookmark not defined.**.....عرض النتائج.....

91	1.4 تمهيد
92	2.4 نتائج الدراسة
92	1.2.4 إجابة السؤال الأول
103	2.2.4 إجابة السؤال الثاني
114	3.2.4 إجابة السؤال الثالث
132	4.2.4 إجابة السؤال الرابع
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 5.2.4 إجابة السؤال الخامس
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> الفصل الخامس
	<b>Error! Bookmark not defined.</b> مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
149	1.5 مناقشة النتائج
149	1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
150	2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
153	3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
154	4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
157	5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
159	6.5 التوصيات
160	المصادر والمراجع
160	أولاً: المراجع العربية
169	ثانياً: المراجع الأجنبية
172	الملاحق
212	فهرس الأشكال

213 .....	فهرس الملاحق
214 .....	فهرس الموضوعات