



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية  
وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً

عماد جميل حسن "صافي"

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1442 هـ / 2021 م

إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية  
وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً

إعداد:

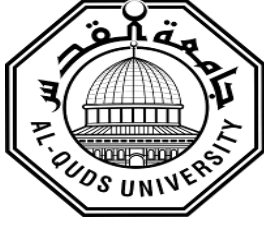
عماد جميل حسن "صافي"

بكالوريوس خدمة إجتماعية (جامعة القدس المفتوحة\_ فلسطين)

المشرف: د. سعدي الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة  
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة  
جامعة القدس - أبو ديس

1442 هـ / 2021 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية  
وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً

اسم الطالب: عماد جميل حسن "صافي"  
الرقم الجامعي: 21912358

المشرف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/04/22م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز  
التوقيع: .....
2. ممتحن داخليا: د. تهاني جفال  
التوقيع: .....
3. ممتحن خارجيا: د. منصور غرابية  
التوقيع: .....

القدس - فلسطين  
1442 هـ / 2021 م

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى روح من علمني أن الحياة عطاء ومحبة أبي رحمه الله رحمة واسعة واسكنه فسيح الجنان.

إلى من دفعني إلى العلم وبها أزداد افتخاراً، إلى حبيبتي، ملاذي، وسندي بعد الله، والدتي الغالية.

إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية.

إلى ملائكتي الطاهرة ومصدر سعادتي وأملِي بهذه الدنيا، أبنائي.

إلى أعظم عطايا الخالق الغالين على قلبي إخواني أسأل الله أن يحفظهم من كل مكروه.

إلى رفاق الدرب أخوة الروح أصدقائي أدامهم الله.

إلى أساتذتي الكرام عامة على مدار سنوات حياتي التعليمية بوركتم وجزاكم الله عني خير جزاء.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع عله يكون بذرة بناء للأجيال القادمة.

**الباحث: عماد جميل حسن "صافي"**

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّ الرسالة بأنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيَّة درجة عليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:.....

عماد جميل حسن "صافي"

التاريخ: 2021/00/00 م

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً الذي أعانني على انجاز هذا العمل،

يطيب لي أن أتني ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل وبصيرة غيره أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور سعدي الكرنز على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة، لما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز.

ولا أنسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني - في هذا المقام- أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحقت أهدافها.

الباحث: عماد جميل حسن "صافي"

## مصطلحات الدراسة

- المعرفة** : مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظروف معينة، ومعالجتها (حجازي، 2014).
- إدارة المعرفة** : عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة، و تخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار (الكوني، 2015).
- تشخيص المعرفة** : وتعني عملية التحضير لإدخال المعرفة لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة واكتسابها، من خلال سعيها للحصول على المعرفة، واقتنائها من مصادرها المختلفة والمتعددة مثل الحصول عليها من قواعد البيانات والسجلات، وهي تمثل المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية فيمكن الوصول لها من خلال ذوي الخبرة والاختصاص (شعباني، 2016).
- توليد المعرفة** : العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة في المؤسسة، وذلك من خلال ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة، حتى يكون بمقدور المؤسسة تكوين حقائق ومعارف جديدة قادرة للتعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها بطريقة أكثر فاعلية (العلي وآخرون، 2013).
- تخزين المعرفة** : تنظيم البيانات وتجميعها وربطها بأنشطة المؤسسة وأعمالها، وتخزينها في قواعد بيانات خاصة بشكل يسهل عملية الوصول لها من قبل العاملين في المؤسسة (شعباني، 2016).
- توزيع المعرفة** : مشاركة الخبرات والمهارات والقدرات والأفكار بين الأفراد العاملين في المؤسسة (Hernandez, 2015).
- تطبيق المعرفة** : وتمثل هذه العملية نقل المعرفة وتعليمها للعاملين في المؤسسة وهو ما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين والتطوير المستمر، وهو ما يسهم في زيادة وتعزيز فرص مواجهة التحديات والمشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة أثناء تطبيق المعرفة (العلي وآخرون، 2013).
- القرار** : هو "اختيار أفضل بديل يتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ القرارات في أعلى مستويات التنظيم (أبو النصر، 2012)
- اتخاذ القرارات** : عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب كما أن عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس الاختيار من بين البدائل حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار، وأن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار (خيري، 2013).

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لانه يناسب واقع الدراسة، وقام بتصميم استبانة تضمنت (46) فقرة موزعة على محورين، تضمن المحور الاول إدارة المعرفة وتضمن خمسة أبعاد وهي: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المحور الثاني فتعلق باتخاذ القرارات، وتمتعت بدرجة صدق وثبات للدرجة الكلية لإدارة المعرفة (0.97)، ولمحور إتخاذ القرارات (0.95)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من موظفي الفئة العليا والاولى (الوكيل، والوكلاء المساعدون، والمدراء العامون، والمدراء، والمكلفين)، والبالغ عددهم (240) موظف حسب احصائية وزارة النقل والمواصلات للعام (2021)، واستخدم الباحث اسلوب المسح الشامل، وبعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وذلك نتيجة لصغر حجم مجتمع الدراسة، وبلغت العينة النهائية لهذه الدراسة (192) موظف.

توصلت الدراسة إلى ان الدرجة الكلية لإدارة المعرفة لدى وزارة النقل والمواصلات جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي كلي (3.28) وبانحراف معياري (0.77)، كذلك كانت الدرجة الكلية لمحور إتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.17)، وبانحراف معياري قدره (0.87)، كما وبلغ المتوسط العام لبعده تشخيص المعرفة (3.18)، وبانحراف معياري قدره (0.83)، وبدرجة تقدير متوسطة، أيضاً بلغ المتوسط العام لبعده توليد المعرفة (2.95)، وبانحراف معياري قدره (0.91)، وبدرجة تقدير متوسطة، وكذلك بلغ المتوسط العام لبعده تخزين المعرفة (3.58)، وبانحراف معياري قدره (0.82)، وبدرجة تقدير متوسطة، كما وبلغ المتوسط العام لبعده توزيع المعرفة (3.30)، وبانحراف معياري قدره (0.85)، وبدرجة تقدير متوسطة، كما وبلغ المتوسط العام لبعده تطبيق المعرفة (3.38)، وبانحراف معياري قدره (0.88)، وبدرجة تقدير متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة معنوية طردية قوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وبلغ معامل التحديد (77.6%) مما يعني أن إدارة المعرفة تفسر لوحدها ما قيمته (77.6%) من عملية إتخاذ القرار، في حين تفسر باقي العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار ما قيمته (22.4%) فقط، وهي درجة تأثير قوية جداً لإدارة المعرفة، كما تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وفي عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح فئة الاناث، كما تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية

( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر، ووجد فروق دالة إحصائياً في محور إتخاذ القرارات، حيث أشارت النتائج أن هذه الفروق كانت في استجابات أفراد العينة بين من هم أكثر من (45) عام، وبين من هم أعمارهم أقل من (35) عام ولصالح أفراد العينة من هم دون (35) عام، وتبين أيضاً عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وفي عملية إتخاذ القرارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وفي عملية إتخاذ القرارات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح الفئة الاولى، كما تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجد فروق دالة إحصائياً بمحور إتخاذ القرارات، حيث أشارت النتائج أن هذه الفروق كانت ما بين أقل من (10) سنوات، والذين تزيد سنوات خبرتهم عن (21) سنة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين نقل سنوات خبرتهم عن (10) سنوات.

وبناء على النتائج اعلاه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها تعزيز عملية إدارة المعرفة ضمن مراحلها المختلفة في وزارة النقل والمواصلات، وضرورة الاهتمام ببعد تشخيص المعرفة، من خلال الاهتمام باساليب تشخيص المعرفة والمتمثلة في الحوار البناء والاهتمام بالخبرات الخاصة بالموظفين واعتماد اسلوب التحفيز للعاملين في الوزارة، وإعطاء اهتمام كبير في بعد توليد المعرفة، من خلال الاهتمام بمقترحات وافكار الموظفين واشراكهم في اعداد الخطط، وزيادة التواصل داخل المستويات الادارية بالوزارة، وتقديم برامج تدريبية في سبيل توليد الافكار، والاهتمام ببعد تخزين المعرفة داخل الوزارة من خلال اتباع اساليب ومنهجيات متنوعة، والاستفادة من خبرات الموظفين في علاج مواقف ومشكلات العمل، وتعزيز الاهتمام ببعد توزيع المعرفة، من خلال تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات من خلال اتباع آليات مرنة، والاستفادة من عقد الاجتماعات وورش العمل في سبيل توزيع المعارف وتوحيدها بين العاملين على مختلف المستويات الادارية داخل الوزارة، وضرورة الاهتمام بدرجة أكبر ببعد تطبيق المعرفة، من خلال وضع التشريعات والادلة والتعليمات التي تسهم في تطبيق المعرفة وتوحيدها بين العاملين، ودعم عملية إتخاذ القرارات، ضمن منهجية علمية مستندة على معارف ومهارات العاملين في وزارة النقل والمواصلات، وعدم التقرد باتخاذ القرار وحصره بيد الادارة العليا.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، إتخاذ القرارات.

# **Knowledge Management and Its Relationship to the Decision-Making Process In The Palestinian Ministries, the Ministry of Transportation as a Model.**

Prepared by: Imad Jamil Hassan, "Safi"

Supervised by: Dr. Saadi Al-Krunz.

## **Abstract :**

The study aimed to know the reality of Knowledge Management and its relationship to the decision-making process in the Palestinian Ministries / the Ministry of Transportation as a model.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach as it is suitable for the reality of the study. He designed a questionnaire that included (46) paragraphs distributed to two Axis. The first is: Knowledge Management which includes five dimensions: (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution and knowledge application). The second axis is related to decision-making, and it has a degree of honesty and stability for the total degree of knowledge management (0.97), and for the decision-making axis (0.95). The study population is the Highest Category Employees of the Palestinian Ministry of Transport (Deputy, Assistant Deputies and General Directors) as well as the First Category Employees (both categories are "240" employees). The researcher used the comprehensive survey method. Excluding the exploratory sample due to the small size of the study population, the final sample of this study was (192) employees.

The study found that the overall score for Knowledge Management at the Ministry of Transportation was an overall arithmetic mean (3.28) which is a medium score, and the value of the standard deviation was (0.77). The overall score for the decision-making axis was of a medium degree, and the overall average value was (3.17), with a standard deviation of (0.87). The general average of the knowledge diagnosis dimension was (3.18) with a standard deviation of (0.83) and with a moderate degree. The general average of the knowledge generation dimension was (2.95) with a standard deviation of (0.91), and a moderate degree. The general average of the knowledge storage dimension was (3.58) with a standard deviation of (0.82), and a moderate degree, and the general average of the knowledge distribution dimension was (3.30) with a standard deviation of (0.85), and a moderate degree. The knowledge application dimension (3.38) with a standard deviation of (0.88), and a moderate degree. The results of the study also showed that there is a significant relationship at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) between knowledge management and the decision-making process in the Palestinian Ministry of Transportation. The coefficient of determination was (77.6%) which means that knowledge management accounts for the (77.6%) of the decision-making process whereas other factors that affect decision-making process account for (22.4%).

The study found out there are significant differences at the statistical level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) in the relationship between knowledge management and the decision-making process

in the Palestinian Ministry of Transportation attributed to the gender variable in the two axes of the study. The differences were in favor of the female category, and it was found that there were no significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) in knowledge management axis due to the age variable. Statistically significant differences were found in the decision-making axis. The results indicated that these differences were between the responses of the sample members of those over (45) years old and those who are less than (35) years. This was in favor of the sample members who are under (35) years old with a higher arithmetic average (3.53).

The study also found that there are no significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) in knowledge management and decision-making process in the Palestinian Ministry of Transportation due to the scientific qualification variable. Also, it was found that there are significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) in knowledge management and decision-making process due to the job title variable. The differences were in favor of the category of department directors. The study also found that there are no significant differences at the level of statistical significance (0.05a) in knowledge management due to years of experience variable. There is statistically significant differences in the axis of decision-making as the results indicated that these differences were between those whose years of experience were less than (10) years and those whose years of experience exceeded (21) years. The differences were in favor of the sample members whose experience was less than (10) years.

Based on the above results, the study came out with a set of recommendations. The most prominent of these recommendations is:

- Strengthening the process of Knowledge Management within its various stages in the Ministry of Transportation.
- Paying more attention to the dimension of Knowledge Diagnosis through constructive dialogue and the employees' experience and adopting motivation system for employees.
- Paying more attention to the Knowledge Generation dimension by paying attention to the proposals and ideas of employees, involving them in preparing plans, increasing communication within the administrative levels of the Ministry and providing training programs on ideas generation.
- Taking into consideration the Knowledge Storage in the Ministry by following various methods and methodologies, and benefiting from the employees' experience in dealing with work situations and problems.
- Supporting Knowledge Distribution by encouraging employees to exchange information through flexible mechanisms and holding meetings and workshops in order to distribute and unite knowledge among various administrative levels in the ministry.
- Making more efforts towards the Application of Knowledge by making laws and legislations as well as work procedures manuals.
- Supporting the decision-making process by adopting scientific methodology that depends on the employees' knowledge and skills in the Ministry of Transportation.

**Key words:** knowledge, knowledge management, decision-making.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

تواجه معظم دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، والتي يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية، المعتمدة على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات، الناتجة عن التقدم المتسارع في جوانب متعددة تشمل على علم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني، وبالتالي فقد مهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع حول حيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار (صويص، بوقجاني، وأبو حماد، 2010: 15).

وتزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة نتيجة عدة عوامل كالعولمة التي تمثلت بسهولة حركة الأفراد والسلع والمعلومات بين الدول، فساعد ذلك على تبادل الأفكار والمعلومات والثقافات والقيم، وزادت مؤشرات التنافس بين المنظمات نتيجة الثورة التكنولوجية وحركات التحرر الاقتصادية، وأصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية ببناء الميزة التنافسية، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص القيمة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها بتوليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل. وأصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي منظمة تريد الاستمرار والنجاح والابداع والتطور، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا والتوصل إلى عنصر تفوق وإبداع يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (العلي، فندلجي والعمري، 2006: 2).

وتتواجد المعرفة بالعديد من المواقع والأماكن مثل قواعد البيانات والملفات وعقول البشر ومواقع الانترنت، فهي منتشرة بكل المجتمعات والمنظمات أينما تواجدت، وتستعمل بنواحي الحياة كافة، وتعد

المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ إنها هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة، وبدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة من غيرها، وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المنظمات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد وخلق المعرفة لتتحول إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري (بعلي، 2016: 15).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات بيئة العمل، وتزويد من عوائد المنظمة ورضا الموظفين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غيرا ملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبالتالي فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ بموجبه يتم إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل مُتلقي الخدمة مبهتجا في تعامله مع المنظمة (الصاوي، 2007،: 22).

كما وتواجه اليوم المنظمات التي تقدم خدمات تحديات كبيرة في كيفية الاستثمار في القدرات الفردية للموارد البشرية، ويعتمد وجود واستمرارية المنظمة بمدى قدرة مواردها البشرية على خلق الأفكار والإبداع، وعلى الرغم أن الإنسان يعتبر مبدع بالفطرة، فلا بد من عدم تفويت الفرص المتاحة للنهوض بالمنظمة، وفي عالم وعصر المنافسة والتغيير السريع أصبح من غير المقبول أن تعتبر المنظمة ريادة إذا لم يكن هناك مساهمة للإبداع في العمليات الداخلية والتي تنعكس على مخرجاتها، فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة مهارات وخبرات ومبادرات وتفكير وقدرات، لم تنل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تُستثمر استثماراً أمثلاً في تعزيز واتخاذ القرارات. فلا بُد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تُسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية. لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى مدير يتحلى بالمعرفة حتى يستطيع اتخاذ القرار في الوقت المناسب (نوري، 2013).

ويرى الباحث أن امتلاك المعرفة وحسن إدارتها واستخدامها الاستخدام الأمثل في عملية الاختيار واتخاذ القرار بما يخدم مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها يعتبر الخيار الاستراتيجي الذي يضمن للمنظمة النجاح والاستمرار والاستدامة ورضى متلقي الخدمة، وتحويل نشاطاتها لتكون قائمة على المعرفة من خلال الاستثمار الأمثل في العنصر البشري الذي يمتلكها بما يحقق التميز والإبداع وروح

الابتكار، وان تبنى سياساتها على منهجيات علمية مستندة إلى كل ما يمكن الوصول إليه من معرفة ومعلومات في عملية اتخاذ القرار لاختيار البديل الأمثل بناء على ضوابط ومعايير تضمن نجاعة وفاعلية تلك السياسات المستهدفة واتخاذ القرار الإداري الصحيح.

فالقرار الإداري القادر على تحقيق الأهداف، يشكل العنصر الجوهري في مختلف الوحدات الإدارية، وفي المقابل تتأثر هذه القرارات بعدة عوامل قد تعيق تنفيذها أو تؤدي إلى التأخر في اتخاذها بمعنى أن القرارات الإدارية قد تصطدم بعدد من العوامل المؤثرة على صيرورتها وأثرها سواء داخليا أو خارجيا إذ أن القرار الإداري يعتبر عمل فني يتوقف نجاحه على روح التعاون والمشاركة بين العاملين وقدرة المدير على توظيف إمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا، ويعتمد على اختيار البديل الأفضل بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة أو أزمة أو تسيير عمل بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيدا لاختيار البديل الأمثل، والذي يتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد بسبب التعقيدات والمؤثرات التي قد تظهر خلال عملية الاختيار بين البدائل المطروحة، وترمي هذه العملية لتحقيق هدف ما، والذي يعتبر بحد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وقد يكون البديل الذي تم اختياره ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بصورة عامة، لكنه يعتبر أفضل البدائل المتاحة بناء على المعرفة المتوفرة والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن ثم فإن المعرفة التي تملكها المؤسسة وقدرة الخبراء والمختصين فيها على حسن إدارتها واستخدامها هي التي من شأنها تحديد المخاطر وتمكن من الحد من درجة عدم اليقين ووضع تقديرات وتوقعات بدرجة عالية من التأكد تؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة.

تتولى وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية والتي تأسست في العام 1994 المسؤولية الكاملة على قطاعات النقل البري والبحري والجوي، والتنسيق مع جميع الجهات الحكومية وغير الحكومية، بما يحقق تقديم أفضل الخدمات لطالبيها في مجال تراخيص السائقين والمركبات ويحافظ على سلامة الأرواح والممتلكات، بالإضافة إلى إعداد وتنظيم إتفاقيات النقل مع القطاع الخاص بما يضمن تشغيل هذا القطاع محليا ودوليا، كذلك إجراء المسوحات اللازمة لشبكات الطرق البرية ووضع الخطط لتطويرها، والعمل على توفير التمويل اللازم لصيانتها وإنشائها والإشراف على تنفيذها بالتعاون مع الوزارات والهيئات الحكومية وغير الحكومية، من خلال القوانين والأنظمة ذات العلاقة، حيث أولت الوزارة اهتماماً بالغاً في تطوير بيئتها التنظيمية والهيكلية والإدارية الداخلية عبر توفير الكوادر الفنية والإدارية والمالية المتخصصة بما يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (منشورات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2021).

## 2.1 مشكلة الدراسة

تعتبر وزارة النقل والمواصلات من الوزارات السيادية في دولة فلسطين، والتي تعمل على النهوض بصناعة النقل والمواصلات وصولاً إلى نظام نقل متكامل متعدد الأنماط والوسائط يسهم في دفع عجلة الاقتصاد الفلسطيني ويقدم أفضل خدمات نقل الأفراد والبضائع في مجال النقل البري والبحري والجوي من خلال أداء الدور المتخصص للوزارة في إطار تكاملي شامل لجميع المهام والمسؤوليات المنوطة بهذا القطاع وارتباطها بباقي القطاعات التي تشكل العصب الرئيسي لحركة الاقتصاد الوطني بأعلى درجات التنسيق والتعاون على كافة المستويات الحكومية وغير الحكومية وتوفير المناخات الاستثمارية الملائمة واعتماد نظام الخصخصة الذي يقوم على أساس المنافسة ومنع الاحتكار، وتشجيع الاستثمار في مجال النقل بكافة أشكاله.

وفي ظل ظروف عدم اليقين التي تعيشها مؤسسات دولة فلسطين توجب على وزارة النقل والمواصلات ضرورة التكيف مع التغيرات والتطورات في مجالات الإدارة، بهدف ابتكار آليات جديدة لتقديم خدماتها بصورة أفضل وأسرع وتتناسب وتطلعات متلقي تلك الخدمات (منشورات وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2021)، سيما وأن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تسعى الوزارة إلى اكتسابها واستثمارها، ويعد هذا المورد سلاحاً هاماً خاصةً مع الاستدلال المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والتوفر الكبير للمعلومات، إلا أنه ليست كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في الأنشطة والعمليات، خاصة وأن إدارة المعرفة مدخلاً مُتعدد الاختصاصات تضمن توليد المعرفة، توزيعها وتطبيقها لمساعدتها في اتخاذ القرارات الرشيدة وزيادة قدرتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تضمن زيادة فعاليتها والارتقاء بأدائها، وبالتالي تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي المتمثل فيما يلي:-

ما واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية، وزارة والنقل والمواصلات أنموذجاً؟

## 3.1 مبررات الدراسة

- التأثير الحيوي الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية الإبداع الإداري في ظل التراكم المعرفي الكبير مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.
- قلة الدراسات الأكاديمية في مجال موضوع الدراسة.
- دافعية الباحث للتوسع في مجال ادارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرارات.

- كون الباحث من موظفي الفئة العليا في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويؤمن بان هذه الدراسة قد تساهم في النهوض بالأداء فيها.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يلقي اهتماماً بالغاً من قبل الحكومة الفلسطينية، نظراً لإدراكهم لأهمية المعرفة في عصرنا الحالي، فإدارة المعرفة ومستوى التميز في الأداء أصبح مطلباً رئيساً للكثير من الحكومات، والتي تسعى من خلاله إلى تحسين الأداء ورفع قدرات وإمكانات موظفيها. ويُمكن إيضاح أهمية الدراسة النظري والتطبيقية في ما يلي:

##### 1.4.1.1 الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة وهو إدارة المعرفة والتي تضع الموارد المعرفية في بؤرة اهتمامها سعياً إلى الارتقاء بالأداء وتحقيق التميز.
- إن متغيرات الدراسة يعتبران من أهم المفاهيم التنظيمية والموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري الحديث، حيث يشكلان مصدراً مهماً من مصادر بقاء المؤسسات وديمومتها.
- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في العلاقة ما بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات خصوصاً أن الدراسات العربية والمحلية في هذا المجال محدودة.
- يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، كما يأمل أن توجه أنظار القائمين على إدارة الوزارات الفلسطينية الى الأهمية الكبرى لتوظيف أبعاد إدارة المعرفة في صنع واتخاذ القرارات.
- إثراء المكتبة الفلسطينية والمكتبة العربية بموضوع البحث.

##### 2.4.1.1 الأهمية التطبيقية:

- تمكين مُتخذي القرار في وزارة النقل والمواصلات خاصة ووزارات دولة فلسطين عامة للاستفادة من إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها مما ينعكس إيجاباً على أدائها.
- تقديم جملة من التوصيات والمقترحات الهامة من خلال نتائج الدراسة من شأنها الارتقاء بمستوى إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.
- من الممكن أن تشكل التوصيات والنتائج النابعة هذه الدراسة مرجعاً علمياً هاماً لأصحاب القرار في الوزارات الفلسطينية لوضع الخطط والاجراءات اللازمة لتوظيف أبعاد إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات.

- على حد علم الباحث فإن هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تدرس علاقة أبعاد إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية.
- من المرجو أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص الاتجاهات السلبية في عملية اتخاذ القرارات الناجمة عن قصور في توظيف أبعاد إدارة المعرفة بالتالي إيجاد سلوكيات سليمة للتخلص من هذه السلبيات.
- تنمية رأس المال الفكري في وزارت دولة فلسطين لاستثماره باعتباره عنصر فاعل في زيادة قدرتها.

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

### ❖ الهدف العام

معرفة واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً.

### ❖ الأهداف الفرعية

سوف يتم تحقيق الهدف العام للدراسة من خلال تحقيق الاهداف الفرعية التالية:-

1. التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تشخيص المعرفة.
2. التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها توليد المعرفة.
3. التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تخزين المعرفة.
4. التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها توزيع المعرفة.
5. التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تطبيق المعرفة.
6. التعرف إلى واقع إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً.
7. التعرف إلى العلاقة ما بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.
8. التعرف إلى مدى وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

## 6.1 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية التي انبثقت من مشكلة الدراسة:

## ❖ السؤال الرئيسي:

ما واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات  
أنموذجاً؟

## ❖ الاسئلة الفرعية:

سيتم الاجابة على السؤال الرئيسي من خلال الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تشخيص المعرفة؟
2. ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها توليد المعرفة؟
3. ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تخزين المعرفة؟
4. ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها توزيع المعرفة؟
5. ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تطبيق المعرفة؟
6. ما واقع إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً؟
7. هل يوجد علاقة ما بين إدارة المعرفة وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية؟
8. هل يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.
2. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.
3. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

4. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

5. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

**وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية:**

1. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول عملية إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول عملية إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول عملية إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول عملية إدارة المعرفة وحول عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالاتي:

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع علاقة إدارة المعرفة بعملية اتخاذ

القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على موظفي الفئة الأولى والعليا في وزارة النقل والمواصلات، واشتمل ذلك على كل موظف مكلف ادارياً بوظيفة مدير، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل، مستشار، بغض النظر عن المسمى الوظيفي للموظف على الهيكل التنظيمي لوزارة النقل والمواصلات.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على وزارة النقل والمواصلات بكافة أجهزتها في الضفة الغربية فقط.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام (2020-2021).

## 9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد إستبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين العاملين بوزارة النقل والمواصلات بالضفة الغربية في دولة فلسطين.
- **المصادر الثانوية:** تم مراجعة الكتب والدوريات والرسائل العلمية المحكمة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمس فصول وهي:

- **الفصل الأول:** تضمن تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها، وهيكليتها.
- **الفصل الثاني:** تضمن الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- **الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- **الفصل الرابع:** تناول الاجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها والتحقق منها.
- **الفصل الخامس:** تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، وأخيراً تم إضافة قائمة بالمراجع والملاحق الذي تضمنته الدراسة.

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

#### 1.2. المبحث الأول إدارة المعرفة

##### 1.1.2 مفهوم المعرفة

يعتبر الاهتمام بالمعرفة اهتماماً قديماً مع ظهور الإنسان وقد اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم المعرفة وهو ما شجع العديد من الباحثين في السعي لإجراء الدراسات التي تناولت هذا المفهوم والمفاهيم المرتبطة به، باعتبارها ذات أبعاد وتأثيرات على السلوك البشري، وتركيب المجتمعات، أما في علم الإدارة والمجال الإداري فيشير مفهوم المعرفة على أنه مزيج من الخبرات والمهارات والقيم والمعلومات المترابطة فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والإبداع والإدراك والابتكار، وتعتبر المعرفة فعل يؤثر على الإنسان بشكل راقٍ، وتتسم بالتراكمية لأنها تنتقل من جيل لآخر، وتتولد من مصادرها الخارجية، وتساعد المعرفة الإنسان على البقاء، وذلك لتمييز الإنسان عن باقي المخلوقات بقدرات واستعدادات عالية، وذلك لأن الإنسان كائن مفكر ومتأمل (نجم، 2015).

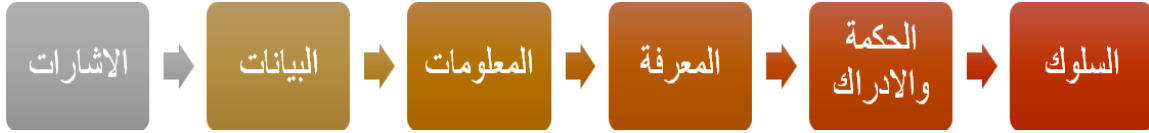
وتعتبر المعرفة، القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، حيث يركز الاقتصاد التقليدي على عوامل الإنتاج المتمثلة بالأرض والعمل، ورأس المال، أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة تمتلك أولوية خاصة تميزها عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى، بحيث تعتبر المعرفة العامل الأهم إنتاجية وقيمة، والتي صنفت كنوع جديد من رأس المال القائم على الممارسات والخبرات المثلى (بلعلي، 2016).

ويعرف (حجازي، 2014) المعرفة على أنها: "مجموعة من الحقائق، ووجهات النظر، والآراء، والأحكام، وأساليب العمل، والخبرات، والمعلومات، والبيانات، والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظروف معينة، ومعالجتها".

أما (Druker et al, 2008) فيرى أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق أهداف محددة، وهذه القدرة تعتبر ترجمة المعلومات إلى أداء من أجل تحقيق الأهداف، وتختزل هذه

القدرة عند ذوي المهارات الفكرية، ، ويعتبر هذا التعريف ضمنياً يشير إلى أن الأداء كنتاج للمعرفة، ويشمل معلومات الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتمكن من تحقيق الأهداف.

ونستنتج مما سبق أن المعرفة تشكل سلسلة مترابطة ما بين الإشارات والبيانات التي يتم تحويلها لمعلومات وتترجم لمعارف تنمي الحكمة والإدراك للإنسان وتنعكس على السلوك، ويمكن توضيحها كما يلي:



شكل رقم (1.2) : يوضح سلسلة المعرفة، من إعداد الباحث.

ويرى الباحث أن المعرفة تشكل مزيجاً من المهارات والخبرات والقيم والمعلومات والقدرات الشخصية المرتبطة بالحدس والتخيل والفهم والإدراك يوظفها الفرد بهدف اتخاذ قرارات صحيحة، أو أداء المهام المناطة به لتحقيق أهداف محددة، ويمكن تعريفها بناءً على ما سبق على أنها عملية فهم وإدراك الحقائق من خلال الخبرات والمهارات والقيم والمعلومات التي يمتلكها الفرد، وقدرته على استخدامها وحسن إدارتها وترجمتها إلى معارف تمكنه من التعامل مع الأمور ومواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصحيحة، من خلال توظيف كل ما يمتلكه من قدرات عقلية وحسية وجسدية لتحقيق أهداف معينة.

## 2.1.2. مفهوم إدارة المعرفة

لقد اختلف الباحثون والمفكرون والمنظرون في مجال المعرفة والإدارة على مفهوم محدد لإدارة المعرفة، وحاول العديد منهم تأطير مفهوم إدارة المعرفة، فهناك من نظر إليه كمصطلح تقني، وهناك من اعتبره مورداً غير ملموس، والبعض تناول المفهوم من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، بينما ذهب البعض لاعتبارها مورد اقتصادي ومالي.

جدول رقم (1.2): يوضح مفاهيم إدارة المعرفة.

الكاتب/المؤلف	التعريف/ المفهوم (إدارة المعرفة)
نجم	مدخل الإضافة، أو إنشاء القيمة من خلال المزج، أو التجميع بين عناصر المعرفة، من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كبيانات، أو معلومات، أو معارف منفردة (نجم، 2015، ص92).
الكوني	عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة، و تخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداوية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار (الكوني، 2015، ص66).
ماضي	عملية تهدف إلى التعاون والتميز والابتكار والعمل التشاركي، وهي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل إدارة المؤسسة من أجل توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وإدارات المؤسسة المختلفة، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات

	والأداء الوظيفي (ماضي، 2011، ص21).
<b>Arora</b>	العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ( Arora, 2011).
<b>الطاهر</b>	هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها (الطاهر، 2010، ص93).
<b>أبو خضير</b>	عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها تحديد المعرفة وتيسير استرجاعها؛ مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (أبو خضير، 2009، ص9).
<b>عليان</b>	هي الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة، من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (عليان، 2008).
<b>عبد الوهاب</b>	العلميات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهم والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي (عبد الوهاب، 2008).
<b>فريد كورتل</b>	هي ما يميز القيمة في الأصالة والابتكار وسرعة الخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم وهي تسعى لتفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب (فريد كورتل، 2006).
<b>Chou</b>	عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء (Chou, 2005, p25).
<b>Delong</b>	منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة لمواجهة المتغيرات المحيطة بها، 'بمعنى آخر': عملية مؤسسية تهدف لتنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة (Delong, 2004, p52).

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن اعتبار إدارة المعرفة بأنها عملية ربط بين ثلاث عناصر رئيسية في المنظمة وهي: (المورد البشري، التقنيات، الأنشطة التي تساعد في تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع المعرفة وتطبيقها)، بهدف استثمار المعلومات والمعرفة ومشاركتها بأفضل الطرق الممكنة، ونلاحظ وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق التفوق في تطبيقه بشكل يتواءم مع فلسفة الإدارة الشاملة التي تتبناها المؤسسة، وقدرتها على تحقيق أهدافها وضمان إستراتيجيتها واستدامتها، ومن خلال تحليل الباحث لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، وجد أن الكثير من الباحثين والمفكرين في هذا المجال قد اتفقوا على تقسيم المعرفة إلى قسمين أساسيين، وهما:

• المعرفة الضمنية: وهو المعرفة الذاتية المرتبطة بالقناعات والأحاسيس والأفكار والمعتقدات والنظريات والفطرة الخاصة بالفرد والتي تحدد طبيعة علاقة الأشياء بعضها ببعض وتشكيل الفهم السببي للأشياء والأحداث والمواقف المختلفة بحيث يشكل للفرد فهمه الخاص للأمور والحكم عليها والتصرف على أساسها.

• المعرفة الصريحة: وهي التي يمكن مشاركتها مع الآخرين وتتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها والمخزنة والتي يمكن تخزينها بملفات وسجلات المؤسسة، وهي المتعلقة بسياسات وإجراءات وبرامج وأنشطة وموازنات ومستندات المؤسسة، والأسس والمعايير التي يتم الاعتماد عليها بعملية التقييم وبناء الخطط والتشغيل والاتصال وغيرها من الوظائف والعمليات.

ويعرف الباحث إدارة المعرفة على أنها عملية متكاملة ومتداخلة وشاملة تستثمر بها المؤسسة جميع الإمكانيات والمهارات والمعارف والمعلومات التي يمكن الوصول إليها من البيئة الداخلية والخارجية وتنقيحها بشكل يمكن الاستفادة منه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

### 3.1.2. أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تشكل تحولاً شاملاً من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، حيث كانت إدارة المعلومات تعتبر النظم التكنولوجية من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات، بينما إدارة المعرفة تعتبر المورد البشري أهم العناصر التي تتعامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وترتبط بينها وبين القدرات والمهارات والجوانب الإبداعية للبشر (الرقب، 2011).

كما أن إدارة المعرفة ترتبط بكافة عمليات ونشاطات المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، باعتبار المعلومات جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المؤسسات الإنسانية (الرقب، 2011)، وهو ما أكد عليه (Petrovic, 2012) بأهمية إدارة المعرفة في تطوير المهارات الابتكارية والقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات.

وتبرز الأهمية لإدارة المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم وتطور المجتمعات وتحقيق غايتها، وهي أيضاً جزءاً أصيلاً في المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، وقد لخص (العجرفي، 2017، ص69) أهمية إدارة المعرفة كالتالي:

- تعتبر إدارة المعرفة فرصة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع قيمة الموجودات الداخلية التي تمتلكها وتوليد إيرادات جديدة.
- تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية تعمل على التنسيق بين أنشطة المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف.

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسات تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعمل إدارة المعرفة على تعزيز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي الذي يعتمد على الخبرة والمعرفة.
- تعتبر إدارة المعرفة أداة للمؤسسات تمكنها من استثمار رأسمالها الفكري من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين الذين يحتاجونها.
- تعتبر إدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات والمهارات الإبداعية والابتكارية لموردها البشري من أجل خلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم وضبطها وتحسينها.
- تسهم إدارة المعرفة في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على مزايا تنافسية دائمة للمؤسسات من خلال مساهمتها في تبني المؤسسة للنشاطات الإبداعية.
- تدعم إدارة المعرفة الجهود المختلفة للاستفادة من جميع الأصول والموجودات الملموسة وغير الملموسة من خلال توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

ويرى الباحث أن لإدارة المعرفة العديد من المزايا والأهمية والتي تكمن بجوهرها بعملية تطوير أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف والاستدامة لها من خلال ربط جميع الأصول والموارد والإمكانات لدى المؤسسة سواء البشرية أو المادية، الملموسة أو غير الملموسة، وضبط عملياتها والتغلب على المشكلات والفجوات بينها، وتعظيم قيمة المؤسسة، وذلك من خلال اعتبار العنصر البشري محور العملية الإنتاجية وأهم مكوناتها، ويتم الاستفادة منه من خلال تشجيع القدرات الإبداعية له وتطوير وتنمية المهارات، والاستثمار في المعارف والخبرات التي يمتلكها.

#### 4.1.2. أهداف إدارة المعرفة

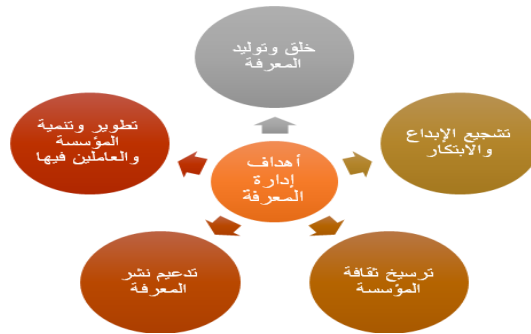
لقد نظر Davenport كما ورد عند (الهوش، 2018، ص55-56) إلى أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في:

- تهدف إدارة المعرفة إلى تعزيز التعاون في توليد ومشاركة المعرفة، وذلك بهدف أن يتم اتخاذ القرارات على أسس معرفية من أجل تعظيم الفرص وجعل المعرفة متاحة ويمكن مناقشتها بين جميع العاملين، ويسهل استخدامها في محتويات جديدة.
- تهدف إدارة المعرفة إلى تنقية المعلومات الداخلية والخارجية وتحويلها إلى معرفة باستخدام أدوات ووسائل المعرفة المختلفة.

• تهدف إدارة المعرفة إلى زيادة كفاءة كل من الأفراد والفرق والمؤسسة من خلال المناقشة العامة. وأجمع كل من (الزيادات، 2018، ص50) و(عليان، 2008، ص40) على أن أهداف إدارة المعرفة يمكن إجمالها بما يلي:

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحديد المعرفة الجوهرية وأساليب الوصول عليها وحمايتها وحفظها.
- تهدف إدارة المعرفة إلى خلق قيمة للمؤسسة من خلال عملية التخطيط وجودة المعلومات وإدارة العاملين وتطوير مهاراتهم وإمكانياتهم وقدراتهم الإبداعية.
- تهدف إدارة المعرفة إلى بناء أخصائيو المعرفة وهم العاملون في المؤسسات ولديهم المعلومات حول التخصصات والمواضيع المختلفة.
- تهدف إدارة المعرفة لإيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولي إدارة النشاطات إلى المؤسسات التعليمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- تهدف إدارة المعرفة لإيجاد الطرق المناسبة لتبادل المعرفة بين عناصر المؤسسات والبيئة المحيطة بها.
- تهدف إدارة المعرفة لحفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصصة لها بشكل يسهل الوصول إليها في الوقت المناسب.
- تهدف إدارة المعرفة لتأمين إمكانية إغناء المعرفة وتطويرها عن طريق الملاحظات والتعديلات المقترحة من خلال التطبيق وهو ما يسمى بالأعمال التصحيحية.

ومما سبق يمكن القول أنه على الرغم من الأهداف المتنوعة لإدارة المعرفة إلا أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة في المؤسسات هو توفير المعرفة للمؤسسة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة ويضمن لها أداء وفاعلية عالية ويحقق أعلى معدلات من جودة الخدمات والمنتجات ويضمن لها الاستمرارية والاستدامة، ويوضح الباحث أهداف إدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (2.2) : يوضح أهداف إدارة المعرفة، من إعداد الباحث.

## 5.1.2 عناصر إدارة المعرفة

اتفق الزيادات (2018، ص67-68) وبيوران (2016، ص65-66) على أن عناصر إدارة المعرفة تتمثل بما يلي:

- **الإستراتيجية:** وهي أساليب التحرك لمواجهة التهديدات أو اقتناص الفرص، وذلك لبحث الأساليب والأدوار التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على الإدارة لتطوير المؤسسة، وكذلك لتطوير نظام ونوعية التوثيق للمعلومات.
  - **المورد البشري:** يعد المورد البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، ويقصد بهذا العنصر الاهتمام بكادر وأنظمة المعلومات في البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية في المجالات والاختصاصات المختلفة.
  - **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة المعرفة في المؤسسة، وذلك من حيث توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها أو التنسيق بينها وبين الموارد البشرية.
  - **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفية واللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، وتسهم بتطوير ممارسات العمل، وترتبط بالعمل المعرفي ونشاط المؤسسة، والإسهام في تطوير البرامج الرسمية التي تتبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع وتحديد الأدوار، وقياس النتائج.
- ويرى آخرون أن عناصر إدارة المعرفة تتشكل من ثمان عناصر رئيسية كما وضحتها (حلاق، 2014، ص44) و(الكبيسي، 2005، ص90-95):
- **التعاون:** حيث تؤثر عملية التعاون وثقافتها في خلق المعرفة من خلال رفع وتفعيل مستوى التبادل بين الأقسام والأفراد العاملون في المؤسسة.
  - **الثقة:** وتعني الحفاظ على أعلى مستويات التميز والثقة بقدرات الآخرين وسلوكياتهم.
  - **التعلم:** وتعني اكتساب معارف جديدة من قبل العاملين المستعدين والقادرين على استخدام معرفتهم والمعرفة المكتسبة في عملية اتخاذ القرارات.
  - **المركزية:** وتعني صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة عليها من قبل الإدارة العليا.
  - **الرسمية:** وهي مدى التحكم بالقواعد الرسمية في عملية اتخاذ القرارات في العمل.
  - **الخبرة الواسعة والعميقة:** وتعني أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
  - **تسهيلات ودعم نظم وتكنولوجيا المعلومات:** حيث تشكل التكنولوجيا والمعلومات عنصراً هاماً في خلق وتوليد المعرفة.
  - **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق قيمة للمؤسسة من خلال الإجراءات والأفكار النيرة والمميزة وغير التقليدية لأداء العمل ضمن فرق العمل.

ويتفق الباحث مع معظم العناصر السابقة، إلا أن المركزية لا يمكن أن يتم اعتمادها دائماً كعنصر من عناصر المعرفة بشكل تسهم في توليد المعرفة، حيث تكون الإدارة العليا هي المتحكم الأول والأخير في طبيعة المعرفة التي تريد مشاركتها مع كافة أقسام ودوائر المؤسسة والعاملين فيها، ويرى الباحث أن المركزية تتعارض مع مبدأ المشاركة التي تقوم عليه المعرفة، وتزيد من البيروقراطية في العمل وتعمل على خلق جو روتيني لأداء المهام وتنفيذ الأنشطة، حيث أن المشاركة تعني القيام بتشكيل فرق العمل وتنمية روح التعاون وتعزيز الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات بطريقة اللامركزية، وهو ما يسهم في تنمية مهارات العصف الذهني، والقدرات الإبداعية وتوليد الأفكار الخلاقة والمتميزة وابتكار أساليب عمل متجددة باستمرار من خلال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وتعمل على إدارتها، إلا أن الرقابة على المعرفة أساسية لضمان أمان وخصوصية المعلومات وصحتها وملائمتها للمتغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، فإذا قامت الإدارة بتشجيع الإبداع والابتكار معاً لدى العاملين من أجل ضمان استمرارية البحث والتطوير والاعتماد على العقول البشرية ذات الكفاءة العالية وتدعيمها وتنميتها في استمرار سيؤدي ذلك حتماً إلى رفع مستويات الأداء وضمان الاستمرارية والاستدامة للمؤسسة.

## 6.1.2. مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بأربع مراحل كما ذكرها (حلاق، 2014، ص 49-50)، وهي كالتالي:

**أولاً: مرحلة المبادرة:** تقوم على أساس بناء بنية تحتية للمعرفة تشمل الاتصالات والموارد البشري وتكنولوجيا المعلومات، ويتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة تنظيمياً، بحيث تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل العاملين، ويلزم الأمر تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها من خلال استخدام قنوات الاتصال المفتوحة والمختلفة، وتركز هذه المرحلة على بناء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وبناء العلاقات الإنسانية، ونظم المكافآت وإدارة الثقافة التنظيمية، وبناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والمقترحات والآراء.

**ثانياً: مرحلة النشر:** وهي مرحلة التبرير، ويتم في هذه المرحلة البدء باستثمار البنية التحتية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل توليد واكتساب وتخزين المعرفة واستخدامها، وزيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل منظومة المؤسسة من خلال بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة، وتركز هذه المرحلة على ما يلي:

- تبرير الأفكار ووضع السياسات وإجراءات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكم.
- الحصول على المعرفة التي يتم تبريرها وتحكيمها.

**ثالثاً: مرحلة التكامل الداخلي:** يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المؤسسة، ويركز المديرون في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوعاً من التكامل ما بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة، حيث تلعب التقنية دوراً مهماً في الرقابة على سريان وتدفق المعرفة، ويتم التركيز في هذه المرحلة على ما يلي:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلية المعرفة ورسم خرائطها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

**رابعاً: مرحلة التكامل الخارجي:** يتم في هذه المرحلة خلق حالة من التكامل ما بين المؤسسة والأفراد فيها مع المؤسسات المختصة الخارجية، على سبيل المثال: المؤسسات البحثية، وتوفر المؤسسة في هذه المرحلة الوقت والموارد والأنشطة بهدف تحسين الأداء والتكامل، وتركز هذه المرحلة على كفاءات إدارة المعرفة، والشبكات المتداخلة، والتمويل الخارجي، وإدارة التعاون، والمؤتمرات عن بعد، والبريد الإلكتروني، ونظم المشاركة بالمعرفة.

#### 7.1.2. عمليات إدارة المعرفة

اختلف العديد من الباحثون والمهتمون في هذا المجال بتحديد أهم أبعاد وعمليات إدارة المعرفة، ويمكن توضيح أهم الأبعاد والعمليات كما تناولها الباحثون كما هو موضح بالجدول التالي:

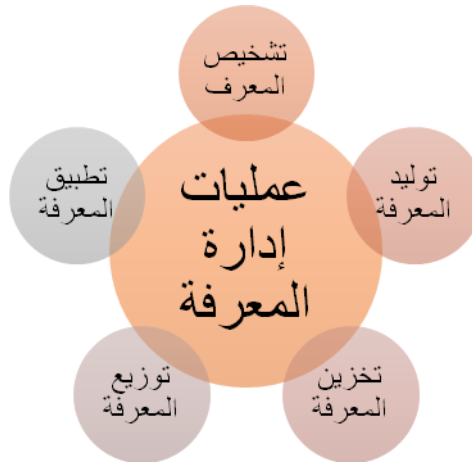
جدول رقم (2.2): يوضح عمليات "أبعاد" إدارة المعرفة.

تعليم المعرفة	اكتساب المعرفة	تطوير المعرفة وتحليلها	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	الباحث، السنة، رقم الصفحة
	√	√	√	√	√	√	√	(العلي وآخرون، 2013)
	√	√	√	√	√	√	√	(عليان، 2012)
√				√		√		نموذج "Hope & Hope" (الدوري، 2010).
			√	√		√	√	(بدر، 2010)

			√	√		√	√	(عودة، 2010)
√				√		√		نموذج (حجازي، 2005)
			√	√		√	√	(داسي، 2007)
	√	√	√	√	√	√	√	نموذج ( Marquardt, ) (Michal, 2002)
			√	√	√		√	(Alavi&Leidner, 2001)
	√	√		√	√	√		نموذج (Duffy,2000)
	√	√	√	√	√	√	√	(Heisig & Vorbeck, 2000)
<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال تحليل أبعاد وعمليات إدارة المعرفة يتبين لدينا أن اغلب الباحثين الذين تم توضيحهم في الجدول السابق قد أجمعوا على خمس عمليات "أبعاد" رئيسية" لإدارة المعرفة، وهي الأبعاد التي حصلت على أعلى نقاط (10، 10، 9، 8، 6) والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:



شكل رقم (3.2) : يوضح عمليات "أبعاد" إدارة المعرفة، من إعداد الباحث.

### 1. تشخيص المعرفة:

وتعني عملية التحضير لإدخال المعرفة لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة واكتسابها، من خلال سعيها للحصول على المعرفة، واقتنائها من مصادرها المختلفة والمتعددة مثل الحصول عليها من

قواعد البيانات والسجلات، وهي تمثل المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية فيمكن الوصول لها من خلال ذوي الخبرة والاختصاص.

وتتطلب عملية بناء الهيكل للنظام المعرفي في المؤسسة تشخيص المعرفة، ثم العمل والبحث عن المعرفة إذا ما كانت موجودة في رؤوس العاملين أم في النظام والإجراءات، ومن أجل ابتكار المعرفة التي تم تشخيصها يجب على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية، وذلك بهدف تحديد الجهد والتمويل الذي تحتاجه المؤسسة من أجل الاستثمار المعرفي، ثم تأتي عملية اختيار مصادر المعرفة وبعدها اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين في المؤسسة من استخدامها ونقلها (شعباني، 2016).

وعلى المؤسسات العمل على رصد قدراتها المعرفية من خلال مصدرين، وهي مصادر المعرفة الداخلية وهي ما تمتلكه المؤسسة من إمكانات لدى الأفراد العاملين فيها من معلومات وخبرات تعود بالفائدة على المؤسسة ومستقبلها، والمصادر الخارجية من خلال البيئة المعرفية المحيطة والتي تعمل بها المؤسسة، وترتبط المعرفة المتوفرة بجميع المكونات الداخلية والخارجية للمنظمة (العمرى، 2004).

## 2. توليد المعرفة:

تعرف عملية توليد المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة في المؤسسة، وذلك من خلال ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة، حتى يكون بمقدور المؤسسة تكوين حقائق ومعارف جديدة قادرة للتعامل مع المشكلات وإيجاد الحلول لها بطريقة أكثر فاعلية.

وتوليد المعرفة هو ما يعرف بإبداع المعرفة وذلك من خلال مشاركة فرق العمل والتعاون بين الجماعات بالعمل لأجل توليد أو تشكيل رأس مال معرفي جديد قادر على إتباع ممارسات جديدة تسهم بتعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية وبشكل مستمر ودائم، حيث إن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ومتكاملة فلا ابتكار بدون معرفة ولا معرفة بدون ابتكار (العلي وآخرون، 2013).

وعملية توليد المعرفة لا تقتصر على دوائر البحث والتطوير في المؤسسة، إنما تمتد إلى جميع مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة على اعتبار أن المورد البشري هو المصدر الأساسي لتوليد المعرفة، لذلك على المؤسسة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتعمل على دعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها المورد البشري (حجازي، 2014).

### 3. تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى الاحتفاظ والاستدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان والوقت المناسب، وتؤكد عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث أن العديد من المؤسسات تواجه أخطاراً ومشاكل كثيرة نتيجةً لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها وينهون العمل فيها (الزيادات، 2018)، لذلك فإن تخزين المعرفة والاحتفاظ بها يعد أمراً ضرورياً للحفاظ على الخبرات وتحليلها واستخدامها للتعامل مع الظروف والمشكلات التي تواجهها المؤسسة.

وتعرف عملية تخزين المعرفة بأنها الوسيلة التي يتم من خلالها جلب المعرفة السابقة بهدف التأثير على أنشطة المؤسسة الحالية (Alavi&Leidner, 2001)، كما وتعرف بأنها تنظيم البيانات وتجميعها وربطها بأنشطة المؤسسة وأعمالها، وتخزينها في قواعد بيانات خاصة بشكل يسهل عملية الوصول لها من قبل العاملين في المؤسسة (شعباني، 2016)، ويمكن القول بأن تخزين المعرفة يتيح للعاملين في المؤسسة الاستفادة من الخبرات السابقة ومن المعرفة الضمنية المخزنة باعتبارها رأس مال معرفي، يهدف للتأثير على أنشطة المؤسسة الحالية.

وتتم عملية تخزين المعرفة في عدة أشكال منها (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2004، ص119):

- الأفراد: وهم المورد البشري الذي يمتلك الخبرات والمهارات والأفكار والأساليب الإبداعية، لذلك يجب العمل على توفير وسائل وإجراءات إدارية تكفل عملية الحفاظ على خبراتهم من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الأكثر شيوعاً في عملية حفظ المعرفة وذلك لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية على استرجاع المعارف والمعلومات والبيانات، كما تعتبر من أسهل وسائل الوصول إلى المعرفة المخزنة والاستفادة منها.

### 4. توزيع المعرفة:

تتمثل عملية توزيع المعرفة في مشاركة الخبرات والمهارات والقدرات والأفكار بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يعتمد نجاح عملية توزيع المعرفة على الأسلوب العادل والكفؤ بين العاملين في المؤسسة خاصة في ظل تطور وسائل تكنولوجيا المعرفة، والاهتمام بالعمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي والخلق لتطوير المعرفة.

وتعتمد عملية توزيع المعرفة بكفاءة وفاعلية على وعي المؤسسة بأهمية المعرفة، حيث أن المعرفة الضمنية تتصف بالأكثر تعقيداً في المشاركة بسبب رهنها للشخص، أما المعرفة الصريحة فيسهل مشاركتها بين الأفراد والعاملين، ويجب أن ترتبط عملية توزيع المعرفة على الدوافع القوية للمؤسسة ولأفراد العاملين فيها، وقد أكد (Hernandez, 2015) على أن فرص تبادل المعرفة بين الأفراد من خلال تسهيل عملية التفاعل بينهم يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة.

ويشير (العلي وآخرون، 2013)، على أنه من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية، إلا أنه ما زال من الصعب توزيع المعرفة الضمنية الموجودة بعقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، حيث إن تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها لا يحدث إلا بحال تبنت المؤسسة ومدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المنظمة بكاملها.

كما يرى الباحث أنه يمكن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من خلال استخدام وسائل الاتصالات والمذكرات والتقارير والنشرات الدورية والأشرطة الصوتية والمرئية والمؤتمرات والندوات وورش العمل وبرامج التدريب والتنقلات الدورية للأعمال الوظيفية بين العاملين باستخدام الشبكات غير الرسمية، حيث إن المعرفة إذا لم توزع وتنتشر بطريقة مناسبة كقوة على العاملين في المؤسسة فإنها لن تحقق أي عائد، وبشكل خاص المعرفة الضمنية.

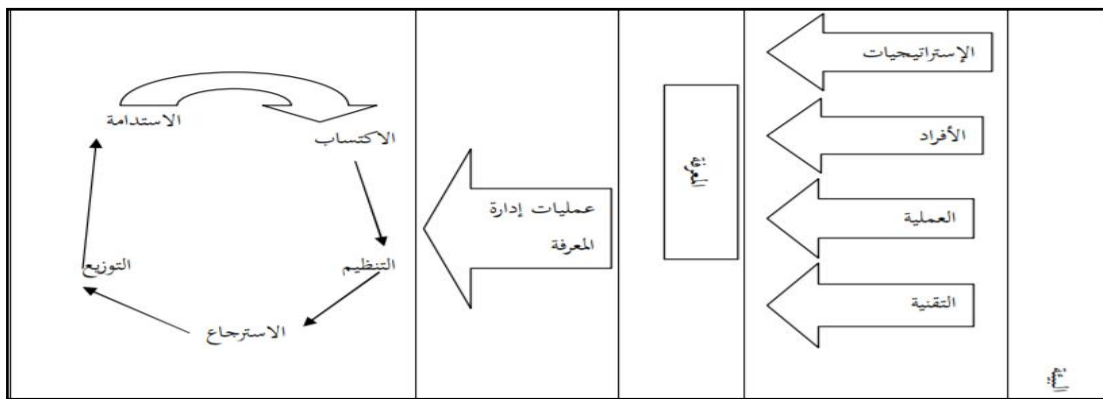
## 5. تطبيق المعرفة:

تعتبر عملية تطبيق المعرفة هي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة والتي تفترض استخدام وتطبيق المعرفة على جميع أنشطة المؤسسة وبرامجها، ولتحقيق ذلك يجب أن تقوم المؤسسة ببذل جهود كبيرة لنشر ثقافة المعرفة ونشر المعرفة وتعزيز ثقافة المؤسسة بشكل يدعم تطبيقها من خلال تبني هيكل المعرفة.

وتمثل هذه العملية نقل المعرفة وتعليمها للعاملين في المؤسسة وهو ما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين والتطوير المستمر، وهو ما يسهم في زيادة وتعزيز فرص مواجهة التحديات والمشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة أثناء تطبيق المعرفة (العلي وآخرون، 2013)، وتعتبر عملية تطبيق المعرفة الجزء الأكثر أهمية، بحيث تقود المؤسسة نحو الإبداع والتميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وبشكل خاص في العمليات الإستراتيجية وأنشطتها، لذلك فإن تطبيق إدارة المعرفة ونجاح المؤسسة في تطبيقها يعتبر كقوة لها (العايد والطيط، 2017).

كما أن مدى الاستفادة من المعرفة هو جوهر إدارة المعرفة حيث يركز على القدرة على استرجاع المعرفة، وهو ما يؤدي إلى استدامة المعرفة من خلال التتقيح والتصنيف والفهرسة والتبويب والرسم، بحيث تعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية واستثمار الفرص التي تجدها المؤسسة، ويجب أن يستهدف تطبيق المعرفة تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية (الزيادات، 2018).

وقد قدم العديد من الباحثين والمؤسسات المختصة بإدارة المعرفة العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات من أجل بناء الاستراتيجيات والخطط، حيث تساعد نماذج إدارة المعرفة على فهم آليات وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وأنشطتها وتوجيهها، والشكل التالي يوضح نموذج "Duffy" لإدارة المعرفة في المؤسسات.



شكل رقم (4.2) : يوضح نموذج "Duffy" لإدارة المعرفة، من إعداد الباحث.

Rescores: Duffy, Jan (2000): "Knowledge Management: To Be or Not Be? Magazine article from Information management Journal. Jan vol.34, no.1, U.S

وقد أشار (عليان، 2012، ص217) إلى أنه هناك عدة خصائص أساسية يجب أن تتوفر في نماذج إدارة المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، ويمكن توضيحها كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل رقم (5.2) : يوضح خصائص نماذج إدارة المعرفة، من إعداد الباحث بالاعتماد على (عليان، 2012).

## 8.1.2. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يمكن توضيحها كما أوردها (أبو عودة، 2016) و(عبد الوهاب، 2008، ص6) على النحو التالي:

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والأحاسيس السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، وتتطلب عملية تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السارية ملائمة وموائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم المستمر، وتشجع ثقافة العمل بروح الفريق والتعاون، وتلعب الثقافة التنظيمية في المؤسسات دوراً محورياً وأساسياً في عملية بناء وصنع القادة الذين يسهلون عملية نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز عملية مشاركتها، والمحافظة على صناعة المعرفة، وإنشاء البنية التحتية للمعرفة وتوفير الأنظمة الداعمة والتي تسهل مشاركة وتطبيق المعرفة (أبو عودة، 2016).
- **القيادة:** تعتبر القيادة أساس نجاح المؤسسة من خلال تبنيها للقيادة الإدارية، التي تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتمتلك القدرة على استيعابها وإتباعها واستخدامها في تنمية مهارات العاملين وتعليمهم، حيث إن تطبيق إدارة المعرفة من خلال القيادة يتطلب أسلوباً قيادياً مبدعاً، يقود الموارد البشرية وموارد المؤسسة نحو أفضل المخرجات، وتحقيق الأهداف، وتكوين الرؤى المشتركة التي تلبي حاجات المؤسسة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها والمجتمع بصورة عامة، وتعني الاتصال والتفاعل المستمر والمرونة والموضوعية من تلك القيادة في اتخاذ القرارات والحكم عليها (عبد الوهاب، 2008).
- **الموارد البشرية:** يقصد بإدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة والفعاليات لتحفيز العاملين بهدف الوصول على أعلى مستوى من الأداء، وتطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، وتقوم على أساس التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف (عبد الوهاب، 2008)، ويرى (المطيران، 2007) أن المؤسسات التي تسعى إلى النجاح والتميز هي المؤسسات القادرة على خلق وتبني مورد بشري متميز وماهر ومتخصص من خلال التدريب والتأهيل والتطوير والتحسين المستمر، وتساعد برامج تنمية الموارد البشرية في تسهيل عملية تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها بأقل التكاليف وبالحد من مستويات المقاومة والنزاع.
- **تكنولوجيا المعلومات:** تسهم تكنولوجيا المعلومات في تسهيل عملية توليد واكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة وزيادة فعالية المؤسسة وتحسين والنهوض بالأداء فيها من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب، ومن الأمثلة على تكنولوجيا المعلومات، شبكة الانترنت، وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة (المطيران، 2007)، وأكدت (داسي، 2006) أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً جوهرياً في تطبيق إدارة المعرفة وتقديم الدعم اللازم لها.

يرى الباحث أن هناك متطلبات أخرى لإدارة المعرفة إضافة لما ذكر أعلاه، مثل العمليات، والأصول الفكرية ورأس المال الفكري، والتخطيط الاستراتيجي المبني على المعرفة، تحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

## 9.1.2. معيقات إدارة المعرفة

حدد (الزيادات، 2018) مجموعة من المعيقات والمشكلات التي تواجه إدارة المعرفة عند تطبيقها لكل متطلب من متطلبات إدارة المعرفة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (3.2): يوضح معيقات إدارة المعرفة.

الرقم	البند	المعيقات
1.	الثقافة التنظيمية	اعتماد المؤسسة على العلاقات التقليدية مثل الرقابة والسلطة التي يصعب عليها نقل المعرفة، وذلك لأن العقلية الإدارية السائدة تحد من فرصة تشكيل الجماعات.
2.	الهيكل التنظيمي	أن يكون الهيكل التنظيمي مبني على أسس بيروقراطية مما يقلل من مرونة العمليات ونقل المعرفة وتقاسمها ومشاركتها.
3.	القيادة والموارد البشرية	عدم تمكن القيادة من الابتكار وعدم إشراك العامرين أو الأخذ بأرائهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.
4.	تكنولوجيا المعلومات	عدم توفر الإمكانيات والآليات والأدوات التكنولوجية الكافية واللازمة لعملية إدارة المعرفة في المؤسسة، أو ارتفاع تكلفتها.
5.	متطلبات أخرى	الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وهو ما يتطلب فهماً كاملاً وكافياً لإدارة المعرفة قبل التطبيق.

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على (الزيادات، 2018).

ويرى الباحث أن هناك معيقات ومشكلات أخرى تواجه عملية إدارة المعرفة منها:

- ارتفاع تكلفة التقنيات التكنولوجية وأنظمة المعلومات المحوسبة إذا لم تكن المؤسسة تمتلكها من البداية.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية والفنية والمهنية.
- الاعتماد على وسائل وتقنيات تكنولوجية قديمة.
- النزعة الفردية وغياب منظومة العمل الجماعي وروح الفريق في المؤسسة.
- مشكلات تتعلق بالولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.
- مشكلات تتعلق بأنظمة الحوافز والمكافآت.
- مشكلات تتعلق بتدني مستويات الرضا لدى العاملين.

- احتكار المعرفة من قبل بعض العاملين أو الأثنية في عدم مشاركتها واعتبارها مصدر قوة فردية وتميز عن باقي العاملين.

من خلال ما سبق نستنتج أن وجود رؤية ورسالة للمؤسسة وأهداف إستراتيجية وفق بناء رؤية وتوجه إستراتيجي متكامل، وقيادة إدارية فاعلة تقدر الإبداع، قادرة على صياغة الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة، مع وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة لوجود بنية تحتية معلوماتية تؤدي إلى انعكاسات إيجابية على المنظمة، وتوفر موارد بشرية مؤهلة يتم إكسابهم بالمهارات والقدرات والكفاءة التي توزع عليهم الأعمال حسب قدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم ومتطلبات العمل، وبغياب هذه المتطلبات فإنها قد تعيق نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمات، وعدم توفر أي من المقومات السابقة يشكل معوقاً أو مشكلة في تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية بما يحقق الاستدامة والأثر، وغيابها يحول دون الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المحددة مع مستويات متدنية للأداء والإنتاجية.

### 10.1.2. خلاصة المبحث الأول

أصبحت إدارة المعرفة من أهم المدخلات لعملية التطوير والتغيير في العصر الحالي حيث أنها تقوم بإحداث نقلة نوعية في مستويات الأداء للمؤسسات بالقطاعات المختلفة، وعلى اختلاف أحجامها وطبيعة عملها، خاصة بالمؤسسات العامة فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات العامة حيث تركز على العنصر البشري في تقديم خدماتها للجمهور، ويوجد قدر من التوافق بين المفهوم العمليات للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسات الحكومية بصفقتها منظمات تعتمد على العنصر البشري ك رأس مال لها، حيث تمر إدارة المعرفة بالعديد من المراحل لتحقيقها، وتحتاج لبنية تحتية للمعرفة ومبادرة تشمل الاتصالات والعنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات، ثم يستوجب أن يتم استثمار البنية التحتية للمعرفة لتحفيز وتسهيل أنشطة المعرفة وتوليدها وتخزينها واستخدامها ونشرها لتحقيق التكامل الداخلي من خلال الأنشطة اليومية التي تقوم بها المؤسسات العامة وصولاً للتكامل الخارجي مع المجتمع والمؤسسات الأخرى الخاصة أو أهلية.

يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي عملية شمولية مرنة تهدف للانسجام التام ما بين الأنشطة والأهداف والأنشطة والخطط للمؤسسات العامة وتضمن تأهيل وتوفير العنصر البشري الكفؤ القادر على تزويد المؤسسة بالمعرفة التي تحتاجها مع توفر القيادة الكفوة لها، ولقد اتفق اغلب الباحثون في هذا المجال على أنه هناك مجموعة من العناصر والأبعاد الخاصة بإدارة المعرفة حيث اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التي حازت على الإجماع الأكثر بين الباحثين والمفكرين بالمجال وهي (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة).

## 2.2. المبحث الثاني: اتخاذ القرارات

### 1.2.2 مفهوم اتخاذ القرارات

#### 1.1.2.2 القرار

يعرف (Wainfan, 2010, p3) القرار على أنه "اختيار للبدائل التي تؤثر على العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أي منظمة"، و"القرار هو ما يحدد الإطار العام للمؤسسة، ويؤثر على اتجاهات المؤسسة وتتعلق القرارات بمجالات مثل توفير منتجات جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو القيام بتحالفات إستراتيجية، أو قبول القيام بمشروعات المؤسسة" (أحمد، 2009).

ويرى (طمايزة، 2016) بأنه القرار هو استقرار إرادة الفرد على التصرف على نحو ما بشأن المشكلة التي يواجهها، والقرار هو فعل اختيار ينم عن وعي وإدراك يقوم به الفرد من بين مجموعة من البدائل المحددة بطريقة مدروسة وليس اختياراً عشوائياً، بينما يرى (أبو النصر، 2012، ص77) بأن القرار هو "اختيار أفضل بديل يتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ القرارات في أعلى مستويات التنظيم".

#### 2.1.2.2 اتخاذ القرارات

ينفق العلماء على عدم وجود مفهوماً واضحاً ومحدداً لاتخاذ القرارات في ظل وجود بدائل تحتاج للمفاضلة أو اختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معنى اتخاذ القرارات، ويمكن إجمال بعض التعريفات كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (4.2): يوضح التعريفات الخاصة باتخاذ القرارات.

الكاتب/ الباحث	اتخاذ القرارات
(خيري، 2013)	عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالهما الوصول إلى القرار المناسب كما أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين البدائل حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار، وأن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار.
(طعمة، 2010)	اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار إلى خطر عدم الوصول إلى الهدف المطلوب.
(كنعان، 2009)	الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية.

(الحريري، 2008).	هي عملية عقلانية ورشيدة، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث، والمقارنة بين البدائل، والاختيار، ومن الجدير بالذكر ضرورة التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.
(الصيرفي، 2007).	عملية الاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة للتصرف، وهو بهذا الشكل يمثل جوهر وظيفة التخطيط، كما لا يمكن أن ترى النور إلا من خلال اتخاذ القرار، ومن هنا فإن المديرين أحيانا يرون أن اتخاذ القرارات هي وظيفتهم الرئيسية.
(فارس، 2006)	هو عملية اختيار حذر لبدل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائدا باستخدام نفس الموارد.
(سلسلة الإدارة المثلى، 2001)	حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر، ويظهر في عدد لا متناهي من المواقف تبدأ من حل المشكلة، وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات.

المصدر: إعداد الباحث

نستنتج مما سبق أن عملية اتخاذ القرار تشمل مجموعة من البدائل وتختار من بينها البديل الأمثل من بين البدائل المطروحة، ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف اتخاذ القرارات على أنها عملية الوصول إلى الخيار المناسب من جميع الاتجاهات ومن بين كافة البدائل المقترحة وإصدار الأحكام على مواقف معينة، وتشمل عملية اتخاذ القرارات على أسلوب تحديد واختيار البدائل للقرار المتخذ، والشكل التالي يوضح أسلوب الاختيار الرشيد للبدائل المتاحة لتحقيق هدف معين:



شكل رقم (6.2) : يوضح أسلوب الاختيار الرشيد للبدائل المتاحة، من إعداد الباحث.

## 2.2.2. أهمية اتخاذ القرارات

حدد (ماهر، 2008، ص34) و(العجمي، 2019، ص230) أهمية اتخاذ القرارات بالتالي:

- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** حيث يمارس الفرد عملية اتخاذ القرارات بشكل مستمر وطوال حياته، وفي العمل المؤسسي تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق وتنظيم الأفراد، والعمليات، والتنظيم.. الخ.
- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** حيث تعتبر القرارات للمدير أساس وأداة عمله والتي تمكنه من ممارسة عمله من حيث ما يجب عمله، ومن يجب أن يقوم به، ومتى يجب القيام به؟.. الخ، حيث انه كل ما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت مستويات أداءه.
- **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة:** حيث ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ويكون لها تأثير كبير في نجاح المؤسسة أو فشلها.
- **اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** تحتوي وظائف المؤسسة على مجموعة من القرارات الخاصة لإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، مثل وظائف الإنتاج والتسويق وسياسات السوق والتسعير، ووظائف الموارد البشرية التي تتضمن القرارات الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وتنقلاتهم وغيرها، ووظائف وأنشطة التمويل مثل التي تتعلق بتحديد رأس المال ومصادر الحصول على التمويلات الخاصة ورأس المال واستخداماته في المؤسسة.
- **اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية الإدارية:** إن وظائف الإدارة تشمل على قرارات تتعلق بأنشطة التخطيط وأنشطة الرقابة والتوجيه والتنظيم حيث أن كل وظيفة من وظائف الإدارة تشمل مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

ويرى (حاجلة، 2007، ص22-23) أن أهمية اتخاذ القرارات تتمثل بما يلي:

- يرتبط اتخاذ القرارات بنطاق السلطة والمسؤولية.
- إن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة اتخاذ القرار.
- يمارس المدير مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف محددة وهو في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ العديد من القرارات.
- إن عملية اتخاذ القرارات عملية صعبة بحاجة لخبرة ودراية وبعد نظر وسعة إدراك لارتباطه بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بني عليها القرار.

### 3.2.2. أنواع وتقسيم اتخاذ القرارات

هناك عدة أنواع وتقسيمات لاتخاذ القرارات وفق ما حددها الباحثون ويمكن توضيحها كما هو مبين الجدول التالي:

جدول رقم (5.2): يوضح تقسيمات وأنواع القرارات.

البيان	التقسيم النوع	الباحث	الرقم
قرارات تتعلق بالموارد البشري، وتشمل الاختيار والتعيين والتدريب والتوصيف الوظيفي ..الخ.	قرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المؤسسة	(العجمي، 2019)	1
قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية، وتشمل الاتصالات والتنظيم والرقابة والأنماط القيادية والرقابة ..الخ.			
قرارات تتعلق بالتمويل، وهي القرارات التي تتعلق بطرق التمويل وإعداد الميزانية العامة وكيفية تقسيم بنودها.			
القرارات الإستراتيجية: وهي التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بالتنظيم الإداري والبيئة المحيطة وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل.	القرارات وفقاً لأهميتها		
القرارات التكتيكية: وتتخذها الإدارة الوسطى وتهدف غالباً إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط وبناء الهياكل التنظيمية وتحديد مسار العلاقات بين العاملين وحدود السلطة.			
القرارات التنفيذية وهي التي تتخذها الإدارة التنفيذية مباشرة والتي تتعلق بمشكلات تنفيذ الأنشطة التشغيلية.			
قرارات تحت ظروف التأكد، وهي القرارات التي تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار.	وفقاً لظروف اتخاذها		
قرارات تحت ظروف عدم التأكد وهي القرارات التي قد تتخذ في حال عدم توفر معلومات مؤكدة لصانع القرار أو عدم توفر المعلومات بشكل نهائي.			
القرار التنظيمي: وهي القرارات التي تتضمن القواعد الملزمة التي تطبق على عدد غير محدود من الناس إلى اللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات التنظيمية..الخ.	مدى القرار وعموميته		
القرار الفردي: وهي القرارات التي تكون لفرد محدد مثل القرارات الصادرة بتعيين أو ترقية أو فصل موظف وهو عكس القرارات التنظيمية فهي لا تصنع القواعد القانونية، بل تختص بحالة معينة.			
قرارات بسيطة: هي التي لها كيان مستقل أو أثر قانوني سريع، وبساطة هذا النوع من القرارات النابعة من كونها قرارات قائمة بذاتها وغير مرتبطة بعمل قانوني آخر مثل: القرارات بتعيين موظف أو مكافأته.			
قرارات مركبة: هي التي تتألف من عملية قانونية تتم عبر مراحل عديدة، ولا تصدر مستقلة بل تصاحبها أعمالاً إدارية أخرى قد تكون سابقة أو معاصرة أو لاحقة لعمل إداري آخر مع وجود صلة الارتباط بينهم.	وفق تكوين القرار	(بطرس، 2009)	2
الأساسية: تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي تتكرر باستمرار كاختيار موقع للمشروع.			
الروتينية: قرارات عادية في أمور واسعة مع توفر الوقت المناسب لها متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على الجودة ..الخ.	القرارات الأساسية والروتينية		
الشفوية: تكون بصيغة منطوقة مثل التصريحات.			
المكتوبة: تكون بصيغة لوائح وتعليمات.			

وهي القرارات الروتينية والمكررة ولها إجراءات محددة مسبقاً وتتسم بوضوح معايير الحكم وتوافر المعلومات حولها وتتسم بحالة من التأكد.	قرارات مبرمجة	(خليل، 2009)	3
وتتصف بأنها غير منكررة وغير روتينية وغير محددة ولا يوجد إجراءات محددة مسبقاً لها، وتتسم بحالة من عدم التأكد.	قرارات غير مبرمجة		
وهي القرارات التي يجب أن تنفذ وفقاً للتعليمات الصادرة من الجهة العليا.	القرارات الوسطية		
وهي قرارات حسم النزاعات والخلافات.	القرارات الاستثنائية		
وهي القرارات الذاتية للمدير لتغيير حركة النشاط.	القرارات الابتكارية	(جلدة، 2009)	4
وهي من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، والتي تهدف إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك وتعظيم القيمة السوقية، وتحقيق أقصى العوائد الممكنة والحفاظ على السيولة، وتتكون القرارات المالية من:	القرارات المالية		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قرارات الاستثمار</li> <li>• قرارات توزيع الأرباح</li> <li>• قرارات التمويل</li> </ul>			
تهدف إلى تحقيق أعلى ربح أو قيمة للمؤسسة وترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي الهيكل التنظيمي، وتتميز بكونها قابلة للبرمجة وإدخالها ضمن إطار وسياسات محددة.	القرارات العملية أو التشغيلية		
ترتبط بهيكل المؤسسة والموارد وأنظمة المعلومات والاتصالات وعلاقات السلطة الهرمية ونقوم على تقييم وتنسيق الأعمال لتحقيق أعلى كفاءة وتولد عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية.	القرارات الإدارية	(عدون، 2001)	5
وهي الاختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجهات فيما يتعلق بالإنتاج والخدمات ونوع النشاط وتأتي بعد عملية التحليل والإعداد وتتميز بالتعقيد لكونها ضمن المجال الاستراتيجي.	القرارات الإستراتيجية		

المصدر: إعداد الباحث

#### 4.2.2. خطوات عملية اتخاذ القرار

يمكن توضيح مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات كالتالي (خيرى، 2013):

**المرحلة الأولى: تحديد المشكلة:** تتم في هذه المرحلة ملاحظة وجود المشكلة، والقدرة على تشخيص المشكلة بطريقة سليمة.

**المرحلة الثانية: جمع المعلومات:** تشكل المعلومات قاعدة البيانات لاتخاذ القرارات المناسبة، وتساعد على تحديد المشكلة بشكل أكثر وضوحاً، وتشمل هذه المرحلة على أنواع مختلفة من المعلومات وهي:

- المعلومات الموضوعية: ويقصد بها الكشف عن الأطراف الداخلية مثل توقيت وقوع المشكلة ومكان وقوعها ودرجة تكرارها.
- المعلومات الذاتية: وهي المعلومات التي ترتبط بأراء الأفراد واتجاهاتهم وأحاسيسهم تجاه المشكلة.
- المعلومات المتعلقة بالمشكلة: وهي المعلومات التي أدت لوقوع المشكلة والتي تضع احتمالية استمرارها أو تكرارها.
- معلومات أخرى: وهي أي معلومات إضافية تساعد في حل المشكلة.

**المرحلة الثالثة: طرح البدائل واختيار البديل المناسب:** وتشمل على طرح الحلول وتوليد الأفكار، وتعتمد على قدرة الفرد أو فريق العمل على طرح أكثر من بديل لحل المشكلة.

**المرحلة الرابعة: تنفيذ الحل،** وهو تطبيق وتنفيذ البديل الذي جرى اختياره لحل المشكلة مع مراعاة إسناد المهمة في التنفيذ للشخص المناسب أو فريق العمل المناسب بالوقت المناسب مع توفير المرونة الكافية التي تمكنهم من التنفيذ بشكل يتلائم مع الظروف.

**المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ الحل،** ويقصد به مراقبة ومتابعة مدى فعالية هذا القرار أو البديل في علاج المشكلة.

## 5.2.2. عناصر اتخاذ القرارات

وضع (الصيرفي، 2007، ص152) مجموعة من العناصر لاتخاذ القرارات، وهي كالتالي:

- **المشكلة:** ترتبط عملية اتخاذ القرارات بوجود مشكلة في إطار العمل الإداري تستوجب إيجاد قرار بشأنها.
  - **تعدد البدائل:** إن وجود بديل واحد أمام الإداري لا يتطلب جهدا في سبيل مقارنته بغيره، ويتطلب الأمر دراسة البدائل من كافة النواحي السياسية والاجتماعية والمالية.
  - **الهدف المرجو تحقيقه:** تستهدف عملية اتخاذ القرارات لتحقيق الهدف بأقصى فاعلية ممكنة.
  - **بيئة القرار:** تشمل بيئة القرار جملة من الاعتبارات منها: (الشخص متخذ القرار، القرارات السابقة، الظروف المحيطة باتخاذ القرار، المتغيرات التي يستطيع الإداري التحكم بها، مثل المتغيرات الاجتماعية، السياسية.
  - **المهارة أو الذكاء على الصياغة للموقف أو المشكلة موضع القرار.**
  - **التصميم أي الوقوف على أسباب المشكلة والبحث عن الحلول البديلة.**
  - **الاختيار أي تحديد أفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة وذلك بعد عدة أنشطة منها:**
- ✓ أن تتحقق الإدارة من ضرورة اتخاذ القرار.

- ✓ وضع المعايير والتنبؤ بالنتائج في ضوء القرار.
- ✓ التحقق من فاعلية وموضوعية المعايير وما يرتبط بها من حلول بديلة، والوصول لأفضل نتائج ممكنة.

مما سبق نستنتج أن هناك عناصر لعملية اتخاذ القرارات وفق المراحل التي تم ذكرها ويحددها الباحث وفق الشكل التالي:



شكل رقم (7.2) : يوضح عناصر اتخاذ القرار، من إعداد الباحث.

## 6.2.2. خلاصة المبحث الثاني

تعد عملية اتخاذ القرارات نهج متعدد التخصصات للتوصل إلى القرارات الأكثر نجاعة وفائدة للمؤسسات، حيث تجمع عملية اتخاذ القرارات علم النفس وعلم الإحصاء والفلسفة والرياضيات لتحليل عملية اتخاذ القرارات لتقييم مدى تأثير هذه القرارات والتأكد من تبعاتها ومدى نجاعها وفعاليتها، إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بصياغة السياسات ومعالجة المشكلات العامة، وتتم بعدة وسائل وأدوات وهي مرتبطة بمدى امتلاك القيادي أو متخذ القرار لمعلومات وخبرة ومعرفة في السياسات والخطط والاستراتيجيات للمؤسسة بحيث يستطيع بقراراته الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيق غاياتها.

القرارات في المؤسسات العامة عدة أنواع فمنها قرارات تتم وفقاً للتعليمات الصادرة من الجهة العليا، وقرارات حسم النزاعات والصراعات، وقرارات يتم اتخاذها وفقاً لأهميتها، وقرارات تتخذ حسب الموقف والظروف ومدى التأثير وقرارات روتينية وعملية وإدارية... الخ، ومن أجل اتخاذ هذه القرارات لا بد أن تتوفر المعلومات وتحديد المشكلة والبدايل المتاحة واختيار البديل الأمثل ومتابعته وقياس أثره، إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً قوياً بإدارة المعرفة، حيث تركز على مدى توفر المعلومات والبيانات والخبرات والقيادة الكفوة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بالإضافة إلى العنصر البشري

الكفؤ القادر على تنفيذ القرارات بشكل صحيح وبشكل يؤثر على جميع موارد وموجودات المؤسسات العامة ويضمن تبادل الخبرات والمعرفة ونشرها من أجل رفع مستويات الأداء وصولاً إلى الارتقاء بالمؤسسة العامة وبجودة الخدمات التي تقدمها وبالاستثمار الأمثل للوقت وللخبرات التي تمتلكها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وتطويرها مستقبلاً، وهو ما ينعكس على جودة ما تقدمه المؤسسة العامة من خدمة للمجتمع الفلسطيني.

## 3.2. الدراسات السابقة

### 1.3.2. الدراسات المحلية (الفلسطينية)

دراسة (الشنطي وسعده، 2020)، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة"، وهدفت الدراسة التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية في محافظات قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة والبالغ عددهم (820) موظفًا، حيث تمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيع (320) استبانته، واسترداد (293) استبانته صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استرجاع بلغت (91.56%). واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%)، وكذلك أيضًا جودة اتخاذ القرارات بوزن نسبي (58.18%). كما وتبين أن عمليتي إدارة المعرفة (توزيع وتطبيق) تؤثر تأثيرًا جوهريًا في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع.

دراسة (السرسك، 2020)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية والبالغ عددهم (8848) ضابطًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مقدارها (415) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (352) استبانته بنسبة استرجاع بلغت (84.8%) وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.18%)، وكذلك جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64%). كما وبينت الدراسة وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وتبيّن النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات وقد فسّرت

ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات. إضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات) تُعزى إلى متغيرات (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي) بينما وُجدت فروق حول المتغيرين تبعاً لمكان العمل ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.

**دراسة (أبو معمر، 2017)، بعنوان: "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"**، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وتحقيقاً لهدف الدراسة، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة المكون من مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، وتم تصميم إستبانة كأداة لجمع المعلومات ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (46) مديراً، وتم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

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

**دراسة (غولة، 2017)، بعنوان: "إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"**، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس والبالغ عددهم (233)، واشتملت العينة على (168) مديراً، أي ما نسبته (72.1%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية تبعاً لمكان العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي لانجاز أهداف هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وتكونت الاستبانة من (50)

فقرة موزعة على ثلاث أقسام، وتم تطبيقها على (155) مديراً أي ما نسبته (92.2%) من عينة الدراسة، وتحليل المعلومات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق وإملاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما أن مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة، وأظهرت الدراسة وجود فروق في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

دراسة (خضر، 2016)، بعنوان: "واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الشق العسكري - بقطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المستويات العليا في وزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق العسكري) قطاع غزة، والتعرف على أهم المتغيرات في استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها في اتخاذ القرارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات، وطبقت على مجتمع الدراسة من المستويات العليا لوزارة الداخلية والأمن الوطني والبالغ عددهم (108)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم تحليل المعلومات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى المؤهل العلمي و لصالح فئة "البكالوريوس" و"الماجستير".
- عدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تعزى للتخصص والخبرة.
- وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة تعزى إلى العمر لصالح الفئة "من 30 عام - أقل من 40 عام".

دراسة (أبو سرور، 2016)، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في الأكاديميات الأمنية الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها والعلاقة بينهما، وأثرهم على الأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الأكاديميات الأمنية والعسكرية في سبع كليات ومراكز تدريب أمنية البالغ عددهم (240) فرداً، واشتملت عينة الدراسة على (121) فرداً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج

الوصفي التحليلي، وتصميم استبانته شملت على (57) فقرة موزعة على ثلاث محاور، وهي (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي)، وذلك لجمع المعلومات من عينة الدراسة، كما تم جمع البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وبين تميز الأداء المؤسسي في الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية، حيث أشارت النتائج أن أهم المحاور تأثيراً على الأداء المؤسسي هو محور الكادر البشري يليه محور البيانات والمعلومات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين تميز الأداء المؤسسي، وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة، وبين عمليات إدارة المعرفة، حيث أن الترابط بين هذه العناصر التي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح أحدهما دون الآخر، ما يوضح قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة، وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في انجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بتميز الأداء المؤسسي، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

**دراسة (عبيد، 2015)، بعنوان: "أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"،** وهدفت الدراسة 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) على متوسطات تقديرات المدراء حول أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانته كأداة للدراسة حيث اشتملت على (80) فقرة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يضم البنوك التجارية في قطاع غزة (8) بنوك، وتم توزيع (120) استبانته، وتم استرداد (100) منها أي بنسبة استرداد (83.3%) خضعت جميعها للتحليل الإحصائي على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- إن تصورات الباحثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات.
- إن إدراك الباحثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية في البنوك التجارية في القطاع وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية اتخاذ القرارات.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية 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).

دراسة (المدلل، 2012)، بعنوان: "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الفلسطيني"، وهدفت الدراسة التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء في قطاع غزة والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية. حيث استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع الاستبانة على (46) موظف، وبلغت الاستبانات المستردة (44) استبيان، أي ما نسبته 95.7%، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة 55.78%، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات، يليه الثقافة التنظيمية، يليه القوى البشرية، يليه القيادة التنظيمية.
- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط 0.829.
- يفسر المتغيران المستقلان (الثقافة التنظيمية، والقوى البشرية) ما نسبته 65.5%، من التباين في المتغير التابع (مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، بينما يرجع ما نسبته 35.5% من التغير في مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء إلى عوامل أخرى.
- لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### 2.3.2. الدراسات العربية

دراسة (عمران وعثماني، 2020)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية - برج بوعرييج-"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعرييج في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى إلى الاختلاف في متغيرات الشخصية والمهنية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

دراسة (مرجي، 2020)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية"، وتناولت الدراسة مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهومي إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية واختبار أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية كما تطرق البحث إلى مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعاريفية، كما وهدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وإبراز أحدث الطرق لقياس الأداء وأهم طرق تطبيق إدارة المعرفة وتقديم استنتاجات وتوصيات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات العامة على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة تحديات معاصرة بكفاءة وفاعلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطي في بعض المصارف التجارية السودانية حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لتحليل بيانات الاستبانة عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية معنوية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.

دراسة (صارم، 2019)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر". وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين

المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق. ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة باستخدام كل من مقياس (حلاق ريماء، 2014) لقياس أبعاد إدارة المعرفة ومقياس (جبر عبد الرحمن، 2010) لقياس الإبداع الإداري، حيث قام موظفو برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، (عينة الدراسة)، بالإجابة على أسئلة الاستبانة، وتم الحصول على 162 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الباحثة عددا من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

**دراسة (نجدي، 2019)، بعنوان: "دور أنظمة المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة حالة".** وهدفت هذه الدراسة للكشف عن دور أنظمة المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد العزيز بجهة من خلال تسليط الضوء على أهمية أنظمة المعلومات ومدى تطبيقها لعمليات المعرفة واستخدمت الباحثة منهج - دراسة الحالة، للكشف عن أهمية أنظمة المعلومات في دعم تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة، ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات للحصول على وجهة نظر الإداريين والإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية توضح أهمية ودرجة استخدام الأنظمة الإلكترونية بالجامعة من قبل الإداريين والإداريات وأن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة تحرص على توفير أنظمة للمعلومات تساعد في تقييم العمليات والوظائف الإدارية وتساعد على تطوير العاملين حيث تقوم الأنظمة بتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات معرفية تستفيد منها الإدارة العليا بالجامعة كما يؤكد أفراد عينة الدراسة أهمية نظم المعلومات الإلكترونية بالجامعة والتي بدورها توفر الوقت والجهد في استخراج المعلومات والتقارير والإحصائيات وتوفيرها للإدارة العليا بكل يسر وسهولة.

**دراسة (رزق، 2019)، بعنوان: "إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساندة الاجتماعية المدركة لهم"،** وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وكل من تحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساندة الاجتماعية المدركة لهم، وتوضيح تأثير إدارة

المعرفة على كل من تحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساندة الاجتماعية المدركة لهم. وتمثلت أدوات البحث في استمارة البيانات العامة، استبيان إدارة المعرفة، استبيان تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين، استبيان المساندة الاجتماعية المدركة للمسنين. وتم تطبيق البحث على عينة من: العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية للمسنين والتي بلغ عددها (44) موظف، وعينة من المسنين المقيمين بهذه المؤسسات والتي بلغ عددهم (72) مسن، بمحافظة الغربية في جمهورية مصر العربية. ولقد تم اختيارهم بطريقة صدفية غرضية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وكل من تحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساندة الاجتماعية المدركة لهم عند مستوى دلالة (0.01)، كما وجد تأثير دال إحصائياً لإدارة المعرفة على كل من تحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساندة الاجتماعية المدركة لهم عند مستوى الدلالة (0.001).

دراسة (ابو علوش وآخرون، 2018)، بعنوان: "دور عملية إدارة المعرفة ورأس المال الفكري كمتغيرات وسيطة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وأداء المنظمة"، وهدفت الدراسة لتقييم العلاقات المتبادلة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة، وعملية إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، وأداء المنظمة. على الرغم من أن قدرة إدارة المعرفة تستخدم على نطاق واسع من قبل المنظمات، إلا أن الوصول إلى الحد الأقصى من أدائها المالي وغير المالي لم يتم بحثه بشكل كامل. لذلك، تحتاج المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال استغلال القدرة على إدارة المعرفة من خلال تراكم رأس المال الفكري، حيث تتحول القدرة التنافسية الجديدة من الموارد الملموسة إلى الموارد غير الملموسة. اعتمدت هذه الدراسة فلسفة إيجابية ومنهج استنتاجي لتحقيق الهدف الرئيسي من هذا البحث، استخدم هذا البحث منهجاً كمياً حيث أن هذه الدراسة تهتم بالعلاقة السببية بين المتغيرات. تم تصميم مسح قائم على الاستبانة لتقييم نموذج البحث باستخدام عينة ملائمة من (134) موظفاً من قطاع الصناعات الغذائية في الأردن. تم فحص البيانات التي تم مسحها بإتباع إجراءات نمذجة المعادلة الهيكلية. سلطت هذه الدراسة الضوء على الفوائد المحتملة لتطبيق قدرات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي لقطاع الصناعات الغذائية في الأردن. كما تم توفير اقتراحات بحثية مستقبلية.

أشارت النتائج إلى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة كان لها تأثير إيجابي على عملية إدارة المعرفة. وأثرت عملية إدارة المعرفة بشكل إيجابي على رأس المال الفكري وأداء المنظمة وتوسّطت في العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري. ومع ذلك، فإن البنية التحتية لإدارة المعرفة لم ترتبط بشكل إيجابي بأداء المنظمة.

دراسة (وصفان وتلاخت، 2018)، بعنوان: "دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي بن مهدي - أم البواقي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار، وتم إتباع المنهج الوصفي، وتصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على مجتمع الدراسة، وجرى تجميعها وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية Spss، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة أن أغلب أفراد العينة من فئة الإناث وأغلبهم كانت أعمارهم بين (31 إلى 34) سنة، مستواهم جامعي وأغلبهم يشغلون منصب ملحق رئيسي للإدارة ومتصرف.
- كشفت الدراسة أن أغلب المبحوثين يجدون سهولة في الاتصال داخل مؤسستهم ويستخدمون كل وسائل الاتصال الإداري خاصة الهاتف، اللوحات الإعلانية، وأن الوسائل إلى حد ما مناسبة للوسائل الاتصالية.
- بينت الدراسة أن الطابع الغالب على الاتصال هو الرسمي وغير الرسمي.
- كشفت الدراسة أن القرارات المتخذة تكون إلى حد ما واضحة وأنهم أحيانا ما يفهمون القرارات المتخذة ويشاركون أحيانا في اتخاذها.
- أظهرت الدراسة أن أغلب المبحوثين يقترحون تفعيل دور الاتصال بالمؤسسة لزيادة فاعليته وأن أكثر المعوقات المؤثرة في اتخاذ القرار هي الزمنية.

دراسة (الطحاينة والخالدي، 2015)، بعنوان: "تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تنفيذ عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى الجنس وسنوات الخبرة والمرتبة الأكاديمية. وتكونت العينة من (51) عضو هيئة تدريس في كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية. أكملوا استبياناً مكوناً من (35) عنصراً يمثل المقاييس الفرعية الأربعة لإدارة المعرفة: إنشاء المعرفة وحفظ المعرفة وتنظيمها ونقل المعرفة ومشاركتها وتطبيق المعرفة. تم تحليل البيانات باستخدام الوسائل، والانحرافات المعيارية، واختبار t، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA).

أظهرت النتائج أن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية كان مرتفعاً بشكل عام. كان ترتيب عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: نقل المعرفة ومشاركتها، يليها تطبيق المعرفة، ثم توفير المعرفة وتنظيمها، وأخيراً إنشاء المعرفة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية في مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية.

**دراسة (حلاق، 2014)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق".** وهدفت 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، وتكونت عينة البحث 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، واستخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة المتمثلة في استبانة لدراسة واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، ودراسة واقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في هذه المدارس، وتألفت الاستبانة من (83) بنداً، موزعة على مجالين هما (إدارة المعرفة، اتخاذ القرارات)، وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين.
- 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.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التأهيل التربوي، سنوات الخبرة).
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر لنظم المعلومات على اتخاذ القرارات، إن نظم المعلومات تمد المدراء بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار الفعال، ونظم المعلومات تحسن من جودة القرارات مما يؤدي إلى إنتاجية عالية.

**دراسة (الزريقات، 2011)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية".** وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددها (443) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً حيث بلغ (3.60).
- إن تصورات المبحوثين لمتغير اتخاذ القرار كان مرتفعاً حيث بلغ (3.63).
- هناك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية.

دراسة (محمد، 2011)، بعنوان: "نظم إدارة المعرفة في مرحلة اتخاذ القرار في مصرف البحرين المركزي". في الآونة الأخيرة، يحظى نظام إدارة المعرفة باهتمام كبير في جميع القطاعات، لأنه أداة قيمة في تحسين الأداء. في هذه الدراسة بحث توضيحي حول تقييم نظم إدارة المعرفة سيتم إجراؤها لمصرف البحرين المركزي (CBB) بناءً على مسح لصناع القرار العاملين في مصرف البحرين المركزي (CBB). وهدفت الدراسة إلى تقييم أثر تقييم نظم إدارة المعرفة على القرار لدى صناع القرار من العاملين في مصرف البحرين المركزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المناصب الإشرافية (صناع القرار) في مصرف البحرين المركزي وعددهم (102)، وتم تطبيق عينة المسح الشامل.

توصلت الدراسة إلى أن عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة هي عوامل ذات ارتباط قوي وموجب وبالغ الأهمية بالنسبة لعملية صنع القرارات.

### 3.3.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Munjuri, 2018)، بعنوان: "Human Capital, quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya رأس المال البشري وجودة القرارات وتأثيرها على أداء البنوك التجارية وشركات التأمين في دولة كينيا"، وهدفت الدراسة إلى تحديد إذا كان رأس المال البشري له تأثير في أداء المؤسسات التجارية بدولة كينيا عبر الوسيط "جودة القرارات"، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبانة كأداة لعملية جمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (88) بنك تجاري ومؤسسة، وقد جرى توزيع (54) استبانة على عينة الدراسة وتم تحليل المعلومات عبر برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج ما يلي:

- يوجد أثر طردي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة القرار.
- يوجد أثر طردي ذو دلالة إحصائية لجودة القرارات على مستوى أداء المنظمة.
- تتحسن جودة القرارات تبعا للخلفية المعرفية والمهارات والكفاءة لدى متخذي القرارات.
- يجب على المنظمات تحسين جودة القرار الاستراتيجي عبر توفير البدائل، والتقييم المتزن، وفهم البيئة المحيطة.

دراسة (Dorma, 2017)، بعنوان: "How the clarity of business vision affect the quality of business intelligence systems and its impact on the quality of decision making (evidence from North Sumatera-Indonesia) أثر وضوح الرؤية التجارية على جودة أنظمة ذكاء الأعمال وأثره على جودة صناعة القرار". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وضوح الرؤية التجارية على أنظمة ذكاء الأعمال وأثره على اتخاذ القرار، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة المكون من المؤسسات المالية، وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المكونة من (80) من مدراء العمليات في المؤسسات المالية، وتحليل البيانات والمعلومات عبر برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الرؤية التجارية على جودة أنظمة ذكاء الأعمال، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود ذكاء الأعمال على جودة اتخاذ القرار.

دراسة (Simon, 2016)، بعنوان: "Knowledge management tools and their relationship to the decision-making process of healthcare staff المعرفة وعلاقتها بعملية صنع القرار لدى طواقم العناية الصحية". وهدفت الدراسة لتحديد كيف يمكن

لأدوات إدارة المعرفة أن تدعم وتعزز عملية صنع القرار لدى الطواقم المختصة بتقديم خدمات الرعاية الصحية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوصول لأهدافها والإستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من فرق الرعاية الصحية الانتقالية المشتركة بين المهنيين في العيادات في مستشفى تابع لجامعة فيرجينيا وطبقت على عينة عشوائية مقدارها (29).

وتوصلت الدراسة إلى أهمية التواصل الفعال بين الطواقم العاملة في مجال تقديم العناية الصحية وذلك لتعزيز تبادل ومشاركة المعرفة، وتوصلت أيضاً إلى أن توفر الرضا في عملية صنع القرار في مجال العناية والرعاية الصحية للمرضى سوف ينطوي على نتائج إيجابية مثل تعزيز التعاون والمشاركة والابتكار وبالتالي تفعيل تطبيق أدوات إدارة المعرفة في عملية صنع القرار الطبي مما سيقبل من تكلفة خدمات العناية الصحية ويحد من المخاطر التي تشملها عملية تقديم الرعاية الصحية للمرضى.

**دراسة (Olumoye, 2013)، بعنوان: "Impact of information systems on management decision-making in the Nigerian insurance sector"**  
المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع التأمين في نيجيريا. وهدفت الدراسة التعرف على أثر نظم المعلومات على اتخاذ القرارات وكذلك معرفة علاقة نظم المعلومات بتوافر المعلومات وسرعة انجاز المعاملات وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وقد جرى تطبيق المنهج التجريبي على مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على المقابلات وإعداد الاستبيان واعتماد أسلوب المسح الميداني لعينة الدراسة المكونة من خمس شركات تأمين نيجيرية بهدف جمع المعلومات.

**دراسة (Djuali, 2011)، بعنوان: "The role of knowledge management systems and their impact on the enterprise decision-making process (United Kingdom)"**  
دور نظم إدارة المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات (المملكة المتحدة)، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات في مجموعة من الشركات البريطانية في المملكة المتحدة، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلات كأدوات جمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (9) شركات (6) شركات في العراق، و(3) شركات في بريطانيا، وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من (220) عاملاً، تم استرداد (99) استبيان.

خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات النوع والعمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعمر المؤسسة والمستوى التعليمي. كذلك وجود أثر مباشر بين استخدام أنظمة إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرارات على المستوى الكلي وبين توظيف إدارة

المعرفة في عملية صنعها، وأن مشاركة المعرفة تلعب دوراً جوهرياً في تسهيل الوصول للقرارات الصائبة، كما ربطت الدراسة بشكل طردي ما بين الكادر البشري المتمتع بالمعرفة وتقدم المؤسسات.

**دراسة (Noman, 2011)، بعنوان: " Framework for decision-making process supported by knowledge management activities عملية اتخاذ القرار المدعوم بأنشطة إدارة المعرفة"،** وكان هدفها توفير المساعدة للمديرين في تطوير التفكير الإداري لديهم من خلال توفير إطار عمل جديد يتعلق بتقنيات صنع القرار، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الإستبانة والمقابلة كأدوات لهذه الدراسة. وقد ارتكزت الدراسة على عاملين أساسيين لإدارة المعرفة هما الثقافة والبنية التحتية، وشمل مجتمع الدراسة (10) منظمات مختلفة من (5) دول هي ماليزيا، اندونيسيا، سنغافورة، أستراليا والسعودية، مع مراعاة التنوع الثقافي والاختلاف في البنية التحتية، وتم اختيار العينة من الأشخاص ذوي الصلاحيات الإدارية أي الذين يساهمون في عملية صنع القرار أو على الأقل يتابعون عن قرب هذه العملية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم حالات الفشل باتخاذ القرارات لدى الناي ترتبط بالمرحلة الأولى والتي هي جزء من البنية التحتية، وتأتي الثقافة بالمرحلة الثانية حيث تلعب اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالشركة والدولة دوراً بعملية صنع القرار. وخلصت الدراسة لتصميم إطار عمل مكون هاماً من قسمين الأول يتعلق بعملية اتخاذ القرار الثاني بعمليات إدارة المعرفة التي تدعمه.

### 4.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر بشكل كبير أهمية الإلمام بهذا العلم وإعطائه مزيداً من الاهتمام البحثي، سيما أن المراجع والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية قليلة جداً.

❖ وقد استفاد الباحث في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

- معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقاً، والوقوف على الجوانب التي بحاجة إلى جهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.
- المساهمة في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم هذا البحث.
- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في الوزارات الفلسطينية، ومحاولة الباحث للربط بين إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية.
- تحديد المنهجية وأدوات الدراسة الأكثر ملائمة والتي يمكن تطبيقها على الدراسة الحالية.

❖ ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث إن الدراسات المحلية تناولت بمجملها إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية، وتعتبر الدراسات التالية الأقرب لموضوع الدراسة الحالية:

✓ دراسة (الشنطي وسعدة، 2020): حيث تعتبر هذه الدراسة الأكثر قرباً من موضوع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات إلا أنها بحثت في مجتمع دراسة مختلف وهو المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة، بينما الدراسة الحالية مقتصرة على الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية.

✓ دراسة (السرسك، 2020): واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية بأنها جمعت ما بين الذكاء الاستراتيجي والعلاقة بينها وبين جودة القرارات وانفتحت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حول مجتمع البحث وهو الوزارات الفلسطينية في حين أن دراسة السرسك طبقت على وزارة الداخلية والأمن الوطني.

✓ دراسة (رزق، 2019): والتي بحثت إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساندة الاجتماعية المدركة لهم وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجتمع البحث وعينه المقصودة ومتغير التميز في الأداء.

✓ دراسة (ابو معمر، 2017): والتي بحثت ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوث في قطاع غزة، وتختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في نوع ومجتمع البحث.

✓ دراسة (غولة، 2017) و(عبيد، 2015) و(المدلل، 2012): وتعتبر هذه الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة الحالي، إلا أنها تختلف في طبيعة مجتمع البحث، وتختلف دراسة المدلل في المتغير التابع.

✓ دراسة (خضر، 2016) و(أبو سرور، 2016): تتفق هذه الدراسة حول متغير اتخاذ القرارات ومجتمع الدراسة، وتختلف من حيث المتغير الأول وهو الأساليب الكمية والعلاقة بينها وبين اتخاذ القرارات، وبين الأداء المؤسسي.

❖ لا يوجد أي دراسة قامت ببحث إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي الفئة الأولى والعليا.

❖ اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات التي تطرقت إلى إدارة المعرفة من حيث المكونات والمعايير والعناصر.

❖ اختلفت الدراسات جميعها المحلية والعربية والأجنبية في أسلوب إعداد الدراسة حيث اتبع بعضها الأسلوب الوصفي التحليلي، وبعضها الأسلوب التحليلي الاستنتاجي، وأخرى الأسلوب الوصفي بدراسة الحالة، ومنهج المسح الاجتماعي وأخرى استخدمت المنهج الوصفي التطبيقي، والمنهج التجريبي، وسيتم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

❖ تم استخدام الاستبانة في معظم الدراسات السابقة كأداة جمع معلومات، وجرى استخدام أسلوب المقابلات والملاحظة في بعض الدراسات، بينما تم إتباع أسلوب التحليل بالاعتماد على الأدبيات المتوفرة والاستنتاج الشخصي في دراسات أخرى، وسيتم استخدام أسلوب جمع المعلومات في هذه الدراسة من خلال تصميم استبانة خاصة بذلك.

❖ ويمكن إجمال أوجه التميز لهذا البحث من خلال:

✓ تعد الدراسة من الدراسات القليلة التي بحثت موضوع الدراسة الحالية وهو إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي الفئة الأولى والعليا.

✓ تعد هذه الدراسة، الدراسة الوحيدة على حد علم الباحث التي بحثت إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر موظفي الفئة الأولى والعليا.

✓ الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية قليلة جدا مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية واثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال البحث (تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي) كونه إضافة لأساليب ووسائل مغايرة وفاعلة تساعد أصحاب القرار على اتخاذ التدابير والإجراءات الصحيحة واللائمة لضمان اتخاذ القرارات الأكثر رشداً والتي تسهم في التأثير الإيجابي على الأداء والعمل.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وتعبيراً كميماً (Saunders, et-all, 2012) و(المشهداني، 2017).

#### 2.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية من موظفي الفئة العليا (الوكيل، والوكلاء المساعدون، والمدراء العامون، ورؤساء الوحدات الإدارية)، كذلك موظفو الفئة الأولى من المدراء والمكلفين إدارياً حيث بلغ عددهم (240) إستناداً إلى المسح الإحصائي الذي قام به الباحث خلال هذه الفترة مستنداً بذلك إلى إحصائيات دائرة الموارد البشرية في وزارة النقل والمواصلات في دولة فلسطين للعام (2021).

#### 3.3. عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم ما تبقى من المجتمع بعد استبعاد جميع أفراد العينة الاستطلاعية والتي بلغت 20 مفردة سعى الباحث إلى توزيع الاستبانة على جميع أفراد ما تبقى من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (220) من موظفي الفئة العليا والأولى المشمولين في مجتمع الدراسة بأسلوب المسح الشامل، حيث قام بتزويد كل فرد من أفراد المجتمع بإستبانة وطلب منه الإجابة عليها، ونظراً لظروف عدة منها الإغلاقات الشاملة في ظل جائحة الكورونا، لم يتمكن الباحث إلا من استرداد (200) استبانته تم الإجابة عليها، تم استبعاد (8) منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (192) استبانة أي ما يمثل نسبته 80% من مجتمع الدراسة ونبة ما تم

إسترجاعه من استبانات صالحة للتحليل الاحصائي 87% مما تم توزيعه، وعليه اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75.5	145	ذكر
24.5	47	أنثى
100.0	192	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته (75.5%) من أفراد العينة من المدراء العامون والمدراء في وزارة النقل والمواصلات كانوا ذكور، في حين أن (24.5%) من افراد العينة إناث.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
17.2	33	35 فما دون
36.5	70	من 35- أقل من 45 سنة
46.4	89	45 سنة فأكثر
100.0	192	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته (46.4%) من افراد العينة أعمارهم أكثر من (45) سنة، في حين أن (36.5%) منهم أعمارهم (من 35- أقل من 45 سنة)، وأن (17.2%) منهم أعمارهم (35) فما دون.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.3	39	دبلوم فما دون
64.6	124	بكالوريوس
15.1	29	دراسات عليا
100.0	192	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته (64.3%) من افراد العينة من مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وأن (20.3%) منهم دبلوم فما دون، في حين أن (15.1%) منهم من حملة الدراسات العليا.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
16.7	32	الفئة العليا (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام)
83.3	160	الفئة الأولى (مدراء)
100.0	192	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته (83.3%) من افراد العينة هم من موظفي الفئة الأولى مدراء ويشغلون إدارات وسطى في وزارة النقل والمواصلات، في حين أن (16.7%) منهم هم من موظفي الفئة العليا.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
14.6	28	10 سنوات فما دون
30.7	59	10-20 سنة
54.7	105	21 سنة فأكثر
100.0	192	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) أن ما نسبته (54.7%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تزيد عن (21) سنة، في حين أن ما نسبته (30.7%) منهم سنوات الخبرة لديهم ما بين (10 - 20 سنة)، وأن (14.6%) منهم سنوات خبرتهم (10) سنوات فما دون.

### 4.3. أداة الدراسة

تكونت أداة هذه الدراسة من مصدر رئيسي متمثل بالاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانة) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صمم الباحث نموذج الاستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهتمة بقياس إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً.

- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم ل فقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (46) فقرة فعيلة موزعة على ستة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

### 1.4.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً (المشهداني، 2017)، وقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل بناء على رأي المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (46) فقرة.
- قام الباحث باختيار عينة استطلاعية مكونة من 20 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وتم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا البعد أو المحور، ويتضح من الجداول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجداول التالي يوضح نتائج التحليل العائلي.

جدول رقم 6.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.761	.12	0.742	.23	0.735
.2	0.728	.13	0.791	.24	0.656
.3	0.751	.14	0.792	.25	0.733
.4	0.717	.15	0.743	.26	0.713
.5	0.627	.16	0.720	.27	0.707
.6	0.623	.17	0.762	.28	0.630
.7	0.690	.18	0.754	.29	0.762
.8	0.769	.19	0.698	.30	0.685
.9	0.746	.20	0.763	.31	0.729
.10	0.735	.21	0.830	.32	0.728
.11	0.710	.22	0.776		

جدول رقم 7.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الثاني للدراسة المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.796	.6	0.731	.11	0.863
.2	0.872	.7	0.840	.12	0.854
.3	0.839	.8	0.633	.13	0.873
.4	0.857	.9	0.759	.14	0.712
.5	0.821	.10	0.810		

### 2.4.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (المشهداني، 2017)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (20) مفردة والتي كما أشرنا سابقاً تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة كما هي على (46) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.97) لمحور إدارة المعرفة، و (0.95) لمحور إتخاذ القرارات وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 8.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد تشخيص المعرفة	6	0.89
بعد توليد المعرفة	6	0.91
بعد تخزين المعرفة	6	0.85
بعد توزيع المعرفة	7	0.91
بعد تطبيق المعرفة	7	0.92
المحور الكلي لإدارة المعرفة	32	0.97
المحور الكلي لمحور اتخاذ القرارات	14	0.95

يتضح من الجدول السابق (8.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.85 - 0.92) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

### 5.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقام بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- قام الباحث بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات عن جميع فقرات الاستبانة والبالغة (46) فقرة لجميع الاستبانات الصالحة للتحليل والبالغ عددها (192) استبانته، واستخرج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار رقم ( SPSS Statistics 25)، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 6.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

### 1.6.1 المتغيرات المستقلة: تشمل إدارة المعرفة كالآتي:

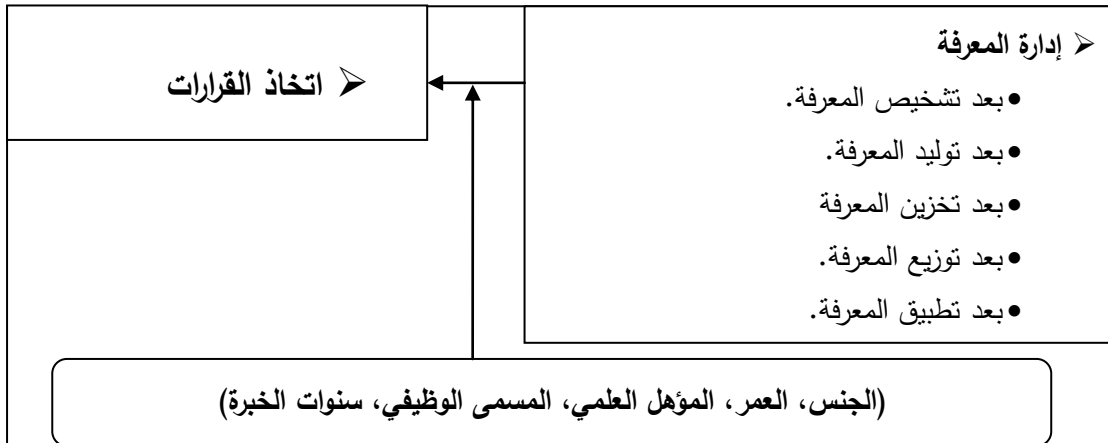
- ✓ بعد تشخيص المعرفة.
- ✓ بعد توليد المعرفة.
- ✓ بعد تخزين المعرفة.
- ✓ بعد توزيع المعرفة.
- ✓ بعد تطبيق المعرفة.

### 2.6.1 المتغيرات التابعة: وتشمل:

- ✓ اتخاذ القرارات.

### 3.6.1 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- ✓ الجنس.
- ✓ العمر.
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ المسمى الوظيفي.
- ✓ سنوات الخبرة.



شكل رقم (1.3): يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة، من إعداد الباحث بالاعتماد على العديد من المراجع والتي من أهمها (حلاق، 2014) و(العلي وآخرون، 2013) و(عليان، 2012) و (الدوري، 2010).

### 7.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل

الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا (5) درجات، الإجابة كبيرة (4) درجات، الإجابة بدرجة متوسطة (ثلاث) درجات، الإجابة بدرجة منخفضة (درجتين)، والإجابة منخفضة جداً أعطيت (درجة) واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بإدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، عن طريق استخدام إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، وتم إستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5) وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### 1.1.4. إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً.

##### 1.1.1.4 واقع تشخيص المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعد تشخيص المعرفة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بعد تشخيص المعرفة، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول بعد تشخيص المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد تشخيص المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	توفر الوزارة المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تشخيص المعرفة.	3.39	0.96	28%	متوسطة
2.	تعتمد الوزارة في تشخيص المعرفة على زملاء العمل الأكثر خبرة.	3.31	1.00	32%	متوسطة
3.	تستخدم الوزارة شكاوى متلقي الخدمة لتشخيص معارفها.	3.29	0.92	28%	متوسطة
4.	يساهم الحوار البناء داخل الوزارة ومع شركائها على تمكين الوزارة من تشخيص معارفها.	3.28	1.00	32%	متوسطة
5.	تستخدم الوزارة تقارير وحدة الرقابة الداخلية والجهات الرقابية الخارجية لتشخيص معارفها.	3.03	1.00	34%	متوسطة
6.	تحفز الوزارة موظفيها للتميز في العمل بهدف تشخيص معارفها	2.78	1.00	41%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.18	0.83	26%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن معامل الاختلاف لبعد تشخيص المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (28% الى 41%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (26%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين واضح في إستجابات أفراد عينة الدراسة بهذا البعد كونه معامل الاختلاف بشكل عام كبير، مما يؤكد وجود درجة ما بين متوسطة ومرتفعة لفقرات هذا البعد من عدم التأكد أو عدم اليقين لدى المبحوثين ومن ثم دراية غير كافية بمفهوم وأهمية تشخيص المعرفة لدى العاملين في الإدارتين العليا والمتوسطة في وزارة النقل والمواصلات، واللذين يلعبون الدور الأهم في عملية صنع القرار وإتخاذها في الوزارة.

كما تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد تشخيص المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تشخيص المعرفة) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.39)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (0.96) وبمعامل اختلاف قدره (28%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة

من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لديهم وجهات نظر متباينة نوعاً ما تجاه الدور الذي تمارسه الوزارة في توفير المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تشخيص المعرفة، وبالتالي فإن أفراد العينة يلمسون القصور النسبي في دور الوزارة في توفير التكنولوجيا الحديثة لحفظ البيانات والبرامجيات المتنوعة المستخدمة في التحليل واستخراج المعلومات، وذلك في سبيل تحديد مصادر البيانات والمعلومات، وتحديد الآلية الخاصة لتشخيص كل مصدر من مصادر معرفة، حيث أن التشخيص الدقيق للمعرفة يسهم بشكل مباشر في دعم قدرة الوزارة في انجاز اعمالها وبناء القرارات الادارية السليمة.

ونجد من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (تُحفز الوزارة موظفيها للتميز في العمل بهدف تشخيص معارفها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في بعد تشخيص المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.78)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (41%)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات لديهم تباين واضح ضمن هذا البعد الخاص بتشخيص المعرفة، حيث أن هنالك اشكالية واضحة حسب اجابات أفراد العينة في الاجراءات الداخلية المتبعة في الوزارة والتي تسهم من خلالها في تحفيز الموظفين تجاه التميز في انجاز العمل، وصولاً الى التشخيص الدقيق للمعارف والمهارات الداخلية المتوفرة لديهم.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بتشخيص المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.18) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.83)، وبمعامل اختلاف قدره (26%)، وهنا يؤكد الباحث على ان العاملين في وزارة النقل والمواصلات من موظفي الفئة العليا والاولى والمكلفين في المحافظات الشمالية لديهم درجة متوسطة من الوعي والفهم والتطبيق تجاه أهمية تشخيص المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، حيث أنها وفي حال تم تطبيقها بشكل واعي ومدروس سوف تسهم في تحقيق العديد من الفوائد الايجابية للوزارة، حيث تهدف عملية تشخيص المعرفة الى وضع الترتيبات لادخال المعرفة في جميع الانشطة التي تقوم بها الوزارة، والسعي لاكتسابها من مصادرها المتنوعة (السجلات، قواعد البيانات، ذوي الخبرة،....)، وبالتالي دعم عملية صنع القرارات داخل وزارة النقل والمواصلات وصولاً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهذا يتفق مع دراسة (Abualooush et, al, 2018) حول تأثير عملية إدارة المعرفة بشكل إيجابي على رأس المال الفكري وأداء المنظمة، كذلك دراسة (Munjuri, 2018) والتي أشارت بأنه يجب على المنظمات تحسين جودة القرار الاستراتيجي عبر توفير البدائل، والتقييم المتزن، وفهم البيئة المحيطة.

#### 2.1.1.4 واقع توليد المعرفة في الوزارات الفلسطينية

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعد توليد المعرفة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بعد توليد المعرفة، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات الباحثين حول بعد توليد المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً:

الرقم	مجال توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تُتيح الوزارة كافة معارفها التي تملكها لموظفيها.	3.04	1.00	38%	متوسطة
2.	توفر الوزارة برامج تدريبية لموظفيها لتوليد المعرفة.	2.99	1.00	34%	متوسطة
3.	تُمكن الوزارة موظفيها من تحويل المعرفة الضمنية (مهارات وخبرات ..الخ) إلى معرفة معلنة (صريحة) لاتاحتها للآخرين.	2.99	1.00	37%	متوسطة
4.	تعتمد الوزارة في توليد المعرفة على تواصل الموظفين وتوريث الخبرات.	2.96	1.00	34%	متوسطة
5.	تُشرك الوزارة موظفيها في اعداد خطط العمل لتوليد المعرفة.	2.94	1.00	39%	متوسطة
6.	تهتم الوزارة بمقترحات الموظفين البناءة بهدف تطوير العمل لتوليد المعرفة.	2.75	1.00	38%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.95	0.91	31%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن معامل الاختلاف لبعد توليد المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (34% الى 39%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (31%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين واضح في إستجابات أفراد عينة الدراسة بهذا البعد كونه معامل الاختلاف بشكل عام كبير، مما يؤكد وجود درجة لفرقات هذا البعد من عدم التأكد أو عدم اليقين لدى الباحثين ومن ثم دراية غير كافية بمفهوم وأهمية توليد المعرفة لدى العاملين في الإدارتين العليا والمتوسطة في وزارة النقل والمواصلات، واللذين يلعبون الدور الأهم في عملية صنع القرار وإتخاذها في الوزارة.

كما تبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد توليد المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (تُتيح

الوزارة كافة معارفها التي تملكها لموظفيها) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.04)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (1.00) وبمعامل اختلاف قدره (38%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لديهم تباين في وجهات النظر تجاه الدور الممارس من قبل المستويات الادارة المختلفة في الوزارة نحو شفافتها وانفتاحها في عرض كافة معارفها التي تمتلكها وتقديمها للموظفين، حيث أن ذلك يسهم في توحيد الفهم المشترك بين جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية، ويدعم توجهات الادارة العليا في عمليات اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي ممكن أن تواجهها بالمستقبل، الامر الذي يعزز قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستدامة في تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنص (تهتم الوزارة بمقترحات الموظفين البناءة بهدف تطوير العمل لتوليد المعرفة) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد توليد المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (38%)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات لديهم مستويات متباينة وبدرجة متوسطة تجاه اهتمام الادارة العليا في المقترحات المقدمة من قبلهم والتي تسهم في تطوير العمل وتوليد المعرفة، حيث أنهم يؤكدون أن الادارة العليا منغلقة على ذاتها ولا تدرك أهمية المقترحات التطويرية المقدمة من الموظفين والذين يعتبرون أكثر ملامسة لواقع العمل الاداري في الوزارة، وبالتالي فإن ذلك يسهم في الحد من قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها ويجعلها عرضة للكثير من الاشكاليات الادارية، والازمات الطارئة كونها لا تدرك أهمية هذه المقترحات ولا تقوم بعملية التخطيط ضمنها.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص بتوليد المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (2.95) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.91)، وبمعامل اختلاف قدره (31%)، وهنا يؤكد الباحث على ان العاملين في وزارة النقل والمواصلات من موظفي الفئة العليا والاولى والمكلفين فيها لديهم درجة متوسطة من الوعي والفهم تجاه الممارسات التي تقوم بها الوزارة في سبيل توليد المعرفة كأحد أبعادها الرئيسية الهامة، حيث أن أفراد العينة يؤكدون على ضرورة الاهتمام بمقترحات الموظفين التي يمكن من خلالها توليد المعرفة، بالإضافة الى أهمية التواصل المباشر مع الموظفين، والسعي الدائم لدعم الموظفين لتحويل معارفهم الى معارف معلنة ومععمة على الجميع، حيث أنها وفي حال تم تطبيقها بشكل واعي ومدروس سوف تسهم في تحقيق العديد من الفوائد

الإيجابية للوزارة، وتمكينها من الحصول على معارف جديدة، وترتيب وتنظيم المعارف المتوفرة لديها، وبشكل يمكن الوزارة من تكوين حقائق ومعارف جديدة تستطيع من خلالها التعامل مع المشكلات وتقديم الحلول الخاصة بها بطريقة أكثر فاعلية، هذا يتفق مع دراسة (Noman, 2011) حيث أشارت أنه للوائح والأنظمة والقوانين دوراً في عملية صنع القرار، كذلك (Olumoye, 2013) والتي أشارت إلى أن نظم المعلومات تمد المدراء بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار الفعال، ونظم المعلومات تحسن من جودة القرارات مما يؤدي إلى إنتاجية عالية.

#### 3.1.1.4 واقع تخزين المعرفة في الوزارات الفلسطينية

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعد تخزين المعرفة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بعد تخزين المعرفة، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول بعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تحتفظ الوزارة بمعارفها في ملفات ورقية ووثائق مكتوبة.	3.91	1.00	28%	كبيرة
2.	توفر الوزارة قواعد بيانات تخزن عليها معارفها.	3.70	1.00	29%	كبيرة
3.	يتم تخزين المعارف في الوزارة من خلال إصدارها في أدلة إجراءات.	3.68	0.98	26%	كبيرة
4.	تحتفظ الوزارة بنسخ احتياطية من معارفها.	3.60	1.00	29%	كبيرة
5.	يتم تخزين المعارف في الوزارة من خلال إصدارها في قوانين وأنظمة.	3.53	1.00	30%	كبيرة
6.	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على ذاكرة الموظفين لاستخدامها في علاج مواقف ومشكلات خلال العمل.	3.07	1.00	35%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.58	0.28	22%	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن معامل الاختلاف لبعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (26% إلى 35%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (22%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين واضح في إستجابات أفراد عينة الدراسة بهذا البعد كونه معامل الاختلاف بشكل عام كبير، مما يؤكد وجود درجة لفقرات

هذا البعد ما بين المرتفعة والمتوسطة من عدم التأكد أو عدم اليقين لدى المبحوثين ومن ثم دراية غير كافية بمفهوم وأهمية تخزين المعرفة لدى العاملين في الإدارتين العليا والمتوسطة في وزارة النقل والمواصلات، واللذين يلعبون الدور الأهم في عملية صنع القرار واتخاذها في الوزارة.

كما تبين من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (تحتفظ الوزارة بمعارفها في ملفات ورقية ووثائق مكتوبة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (1.00) وبمعامل اختلاف قدره (38%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك نتيجة ان افراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية يؤكدون على الدور الهام الذي تقوم المستويات الادارية المختلفة بوزارة النقل والمواصلات في تخزين المعرفة، من خلال حفظها في ملفات ورقية ووثائق مكتوبة، وضمن أنظمة خاصة بالارشفة، وذلك بسبب أن هنالك العديد من الوثائق المتعلقة بمركبات المواطنين وحقوق الغير، الامر الذي يستوجب الحفاظ عليها في سجلات ورقية واخرى الكترونية وبشكل ينسجم مع توجهات الحكومة الفلسطينية نحو الارشفة الالكترونية لجميع معاملاتها، الامر الذي يسهم في سهولة الرجوع اليها واتخاذ القرارات الادارية والمالية الخاصة بهذه الملفات بشكل سهل مستند لوثائق رسمية وقانونية، وبالتالي فإن ذلك يدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرار في سبيل تحقيق الاهداف العامة للوزارة.

ونجد من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي تنص (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على ذاكرة الموظفين لاستخدامها في علاج مواقف ومشكلات خلال العمل) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد تخزين المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.07)، وبدرجة تقدير متوسطه، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (35%)، ويعزو الباحث السبب في الانخفاض الطفيف في مستوى الاستجابة على هذه الفقرة بالمقارنة مع باقي الفقرات، نتيجة وجود تباين نسبي في مستوى الفهم والادراك لدى العاملين بالوزارة نحو التوجهات الخاصة بالادارة العليا ودرجة اعتمادها في تخزين المعرفة على الذاكرة الخاصة بالعاملين لديها، وذلك في سبيل استخدامها في علاج المواقف والمشكلات الخاصة بالعمل، حيث أن الوزارة وبشكل اساسي تعتمد على قواعد البيانات المحوسبة، التي تضمن درجة عالية من الحفظ وسرعة الاسترجاع لاتخاذ القرارات، وبدرجة خطأ منخفضة لادنى مستوى، الامر الذي يعزز من الامكانيات الخاصة بها خلال عملية اتخاذ القرارات ضمن منهجة علمية مدروسة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (4.4) الخاص بتخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي

(3.58) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.28)، وبمعامل اختلاف قدره (22%)، وهنا يؤكد الباحث على ان العاملين في وزارة النقل والمواصلات من موظفي الفئة العليا والاولى والمكلفين فيها لديهم درجة عالية من الوعي والادراك تجاه الدور الذي تقوم به وزارة النقل والمواصلات خلال اهتمامها بالبعد الخاص بتخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، حيث تهتم الوزارة بعملية تخزين المعرفة من أجل تسهيل عملية الحفظ والبحث والوصول الى المعلومات والبيانات في الوقت والمكان المناسبين، وذلك بالاعتماد على الذاكرة التاريخية للوزارة، وحفظها بوسائل متنوعة يدوية والكترونية بشكل يضمن عدم فقدانها، وذلك من أجل استخدامها للتعامل مع الظروف والمشكلات التي تواجهها بطريقة فاعلة، وهذا يتفق مع دراسة (نجدي، 2019) حول أهمية ودرجة استخدام الأنظمة الالكترونية، ولأهمية توفير أنظمة للمعلومات التي تساعد في تقييم العمليات والوظائف الإدارية وتساعد في تطوير معارف العاملين وقدراتهم، حيث تقوم الأنظمة بتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات معرفية تستفيد منها الإدارة العليا، بالإضافة لأهمية نظم المعلومات الالكترونية والتي بدورها توفر الوقت والجهد في استخراج المعلومات والتقارير والإحصائيات وتوفيرها للإدارة بكل يسر وسهولة.

#### 4.1.1.4 واقع توزيع المعرفة في الوزارات الفلسطينية

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعده توزيع المعرفة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بعد توزيع المعرفة، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول بعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد توزيع المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	تستخدم الوزارة المراسلات (مخاطبات، قرارات، تعاميم) في توزيع المعرفة.	4.05	0.91	22%	كبيرة
2.	تستخدم الوزارة التقنيات التكنولوجية كالبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت في توزيع معارفها.	3.76	1.00	27%	كبيرة
3.	يعتبر تبادل الخبرات بين الموظفين من آليات توزيع المعرفة في الوزارة.	3.36	1.00	31%	متوسطة
4.	تتبنى الوزارة آلية مرنة لتوزيع المعرفة.	3.15	1.00	33%	متوسطة
5.	تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة على الاجتماعات وورش العمل الدورية الرسمية.	2.97	1.00	36%	متوسطة

متوسطة	35%	1.00	2.92	6. تحافظ الوزارة على التوازن بين توزيع المعرفة واحتياجات الموظفين.
متوسطة	40%	1.00	2.91	7. يتبادل الموظفون المعرفة دون خوف على مراكزهم الوظيفية.
متوسطة	25%	0.85	3.30	الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (5.4) أن معامل الاختلاف لبعده توزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (22% الى 40%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (25%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين واضح في إستجابات أفراد عينة الدراسة بهذا البعد كونه معامل الاختلاف بشكل عام كبير، مما يؤكد وجود درجة لفقرات هذا البعد ما بين المرتفعة والمتوسطة من عدم التأكد أو عدم اليقين لدى المبحوثين ومن ثم دراية غير كافية بمفهوم وأهمية توزيع المعرفة لدى العاملين في الإدارتين العليا والمتوسطة في وزارة النقل والمواصلات، واللذين يلعبون الدور الأهم في عملية صنع القرار وإتخاذها في الوزارة

كما تبين من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعده توزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت الفقرة التي تتص على (تستخدم الوزارة المراسلات (مخاطبات، قرارات، تعاميم) في توزيع المعرفة) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (4.05)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (0.91) وبمعامل اختلاف قدره (22%)، ويعزو الباحث سبب ذلك نتيجة ان افراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية يؤكدون على الدور الهام الذي تقوم وزارة النقل والمواصلات في توزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، حيث تعتمد الوزارة على اسلوب المراسلات الادارية والقرارات والتعاميم من أجل اعلام جميع المستويات الادارية والعاملين فيها بالمعارف التي يستوجب تعميمها وتحقيق الانسجام والفهم المشترك بشأنها، الامر الذي يسهل عملية تفسيرها وتطبيقها بين جميع العاملين، وذلك في سبيل دعم التوجهات الادارية المختلفة للإدارة العليا في الوزارة ومساندتها في تحقيق أهدافها وخططها المتنوعة بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي تتص (يتبادل الموظفون المعرفة دون خوف على مراكزهم الوظيفية) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد تخزين المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.91)، وبدرجة تقدير متوسطه، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (40%)، ويستطيع الباحث أن يبرر الانخفاض النسبي في مستوى الاستجابة بهذه الفقرة عن باقي الفقرات، نتيجة لوجود تباين في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، حيث أن لدى البعض منهم قناعات متباينة تجاه الممارسات الخاصة بالموظفين داخل الوزارة والمتعلقة بتبادل

ومشاركة المعارف والخبرات الخاصة بهم نتيجة خوفهم على مراكزهم الوظيفية، حيث أن بعض الموظفين لديهم قناعة باستخدام هذه المعارف والخبرات كسلاح للحفاظ على مناصبهم الوظيفية والادارية، وبالتالي فإن ذلك يسهم في الحد من انتشار وتوزيع المعارف بين الموظفين داخل الوزارة، الامر الذي يحد من تنفيذ التوجهات التطويرية التي تقوم بها الوزارة في سبيل تحقيق الاهداف التطويرية المتنوعة، وتقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعدالوارد في الجدول رقم (5.4) الخاص بتوزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.30) ودرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.85)، وبمعامل اختلاف قدره (25%)، وبناءً على ذلك يؤكد الباحث على ان العاملين في وزارة النقل والمواصلات من موظفي الفئة العليا والاولى والمكلفين فيها لديهم درجة متوسطة من الوعي والمعرفة تجاه الدور الذي تقوم به وزارة النقل والمواصلات في اهتمامها بعملية توزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، حيث تهتم الوزارة بهذه العملية من أجل مشاركة الخبرات والمهارات والقدرات والافكار بين جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية داخل الوزارة، من خلال استخدام اساليب متنوعة كالمراسلات الادارية وتكنولوجيا المعلومات والبريد الالكتروني وورش العمل والاجتماعات، وذلك بهدف توحيد المفاهيم والافكار وتوضيح الاهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها ضمن خططها المتنوعة، وذلك لضمان كسب تأييد ودعم العاملين لتوجهاتها المستقبلية ودعم القرارات الادارية التي تقوم باتخاذها، وهذا يتفق مع دراسة (Djuali, 2011) والتي أشارت الى وجود أثر مباشر بين استخدام أنظمة إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرارات على المستوى الكلي وبين توظيف إدارة المعرفة في عملية صنعها، وأن مشاركة المعرفة تلعب دوراً جوهرياً في تسهيل الوصول للقرارات الصائبة، كذلك دراسة (Simon, 2016) حول أهمية التواصل الفعال بين الموارد البشرية وذلك لتعزيز تبادل ومشاركة المعرفة.

#### 5.1.1.4 واقع تطبيق المعرفة في الوزارات الفلسطينية

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية وفقاً لبعدها تطبيق المعرفة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في بعد تطبيق المعرفة، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول بعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً:

الرقم	بعد تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يساعد تطبيق المعرفة الوزارة في تقديم خدماتها بجودة عالية.	3.70	1.00	27%	كبيرة
2.	يسهم تطبيق المعرفة من قبل الموظفين في تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الوظيفية.	3.60	1.00	28%	كبيرة
3.	تعمل الوزارة حل قضايا العمل من خلال تطبيق المعرفة المتوفرة لديها ولدى موظفيها.	3.45	1.00	30%	كبيرة
4.	تطبق الوزارة المعرفة لتحقيق أهدافها.	3.35	1.00	30%	متوسطة
5.	يتم تطبيق المعرفة من خلال وضع تشريعات جديدة ورفعها للجهات المختصة لإقرارها أصولاً.	3.29	1.00	34%	متوسطة
6.	تفوض الوزارة الصلاحيات للموظفين ذوي العلاقة لتطبيق المعرفة.	3.28	1.00	34%	متوسطة
7.	تنفذ الوزارة تغذية راجعة للوقوف على مدى استفادتها من معارفها.	3.01	0.35	35%	متوسطة
الدرجة الكلية		3.38	0.88	25%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن معامل الاختلاف لبعء تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (27% الى 35%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (25%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين واضح في إستجابات أفراد عينة الدراسة بهذا البعد كونه معامل الاختلاف بشكل عام كبير، مما يؤكد وجود درجة لفقرات هذا البعد ما بين المرتفعة والمتوسطة من عدم التأكد أو عدم اليقين لدى الباحثين ومن ثم دراية غير كافية بمفهوم وأهمية تطبيق المعرفة لدى العاملين في الإدارتين العليا والمتوسطة في وزارة النقل والمواصلات، واللذين يلعبون الدور الأهم في عملية صنع القرار وإتخاذها في الوزارة.

كما تبين من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لبعء تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (يساعد تطبيق المعرفة الوزارة في تقديم خدماتها بجودة عالية) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.70)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (1.00) وبمعامل اختلاف قدره (27%)، ويعزو الباحث السبب في ذلك نتيجة ان افراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية يؤكدون على أهمية الدور الخاص بوزارة النقل والمواصلات في تطبيق المعرفة، حيث يسهم تطبيق المعارف المختلفة المتوفرة لدى الوزارة في تحسين قدرتها على تقديم

الخدمات المتنوعة الخاصة بها بجودة عالية، نتيجة توفرها لدى العاملين بشكل متوازي، الامر الذي يجعلهم يقومون بأعمالهم بطريقة منسجمة تصب في محصلتها النهائية في تحقيق الاهداف المنشودة والمحددة من قبل الوزارة، وذلك في سبيل تقديم خدمات نوعية للمواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي تنص (تنفذ الوزارة تغذية راجعة للوقوف على مدى استفادتها من معارفها) قد حظيت باقل متوسط حسابي في بعد تطبيق المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.01)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.35)، وبمعامل اختلاف قدره (35%)، ويمكن للباحث تبرير الانخفاض النسبي في مستوى الاستجابة بهذه الفقرة عن باقي الفقرات، نتيجة لوجود تباين في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة، حيث أن لدى البعض منهم قنوات متباينة تجاه مدى قيام الوزارة بتقديم التغذية الراجعة للعاملين فيها في سبيل معرفة مدى استفادتهم من المعارف المتنوعة داخل الوزارة، والتي تمكنها من استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الادارية الداعمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (6.4) الخاص ببعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.38) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.88)، وبمعامل اختلاف قدره (25%)، حيث يؤكد الباحث على ان أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات من موظفي الفئة العليا والاولى والمكلفين فيها لديهم درجة متوسطة من الوعي والادراك تجاه الدور الذي تقوم به الوزارة في تطبيق المعرفة، وبالتالي فإنه يجب على الوزارة الاهتمام بعملية تطبيق المعرفة على جميع الأنشطة والبرامج، والسعي الدائم لنشر هذه المعرفة وتعزيزها بشكل يدعم تطبيقها بشكل فاعل لتحقيق التحسين والتطوير المستمر في عملها، وتعزيز امكانياتها لمواجهة التحديات والمشكلات التي من الممكن أن تتعرض لها أثناء تطبيقها لهذه المعرفة، وهذا يتفق مع دراسة (Simon, 2016) حول تفعيل تطبيق أدوات إدارة المعرفة في عملية صنع القرار مما سيقبل من تكلفة الخدمات ويحد من المخاطر التي تشملها عملية تقديمها، كذلك دراسة (المدلل، 2012) حول وجود علاقة بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء بالمؤسسة.

#### 6.1.1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	بعد تشخيص المعرفة	3.18	0.83	26%	متوسطة
2.	بعد توليد المعرفة.	2.95	0.91	31%	متوسطة
3.	بعد تخزين المعرفة	3.58	0.82	22%	كبيرة
4.	بعد توزيع المعرفة	3.30	0.85	25%	متوسطة
5.	بعد تطبيق المعرفة	3.38	0.88	25%	متوسطة
	المحور الكلي	3.28	0.77	23%	متوسطة

أظهرت نتائج جدول (7.4) أن معامل الاختلاف لإدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (22% الى 31%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (23%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين في إستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات كون معامل الاختلاف الكلي كبير نوعاً ما.

يتضح من إجابات المبحوثين في الجدول رقم (7.4) أن بعد تشخيص المعرفة بلغ المتوسط الحسابي له (3.18)، وانحرافه المعياري (0.83)، وبمعامل اختلاف قدره (26%) وبدرجة تقدير متوسطة، كذلك بعد توليد المعرفة بلغ المتوسط الحسابي له (2.95)، وانحرافه المعياري (0.91)، وبمعامل اختلاف قدره (31%) وبدرجة تقدير متوسطة، أيضاً بعد تخزين المعرفة بلغ المتوسط الحسابي له (3.58)، وانحرافه المعياري (0.82)، وبمعامل اختلاف قدره (22%) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك بعد توزيع المعرفة بلغ المتوسط الحسابي له (3.30)، وانحرافه المعياري (0.85)، وبمعامل اختلاف قدره (25%) وبدرجة تقدير متوسطة، أما بعد تطبيق المعرفة بلغ المتوسط الحسابي له (3.38)، وانحرافه المعياري (0.88)، وبمعامل اختلاف قدره (25%) وبدرجة تقدير متوسطة ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لإدارة المعرفة لدى وزارة النقل والمواصلات كانت متوسطة بمتوسط حسابي كلي (3.28) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77)، وبمعامل اختلاف قدره (23%)، ويتفق ذلك مع دراسة (الشنطي وسعده، 2020) والتي أشارت الى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة، كذلك دراسة (غولة، 2017) والتي أشارت الى أن مستوى إدارة المعرفة كانت بدرجة جيدة، كذلك دراسة (المدلل، 2012) والتي أشارت الى ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وتعارضت النتيجة الخاصة بهذا الجانب مع دراسة (عبيد، 2015) والتي أشارت أن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك دراسة (الطحاينة والخالدي، 2015) حيث أظهرت أن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة مرتفعاً بشكل عام،

بالإضافة الى أنه كان ترتيب عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: نقل المعرفة ومشاركتها، يليها تطبيق المعرفة، ثم توفير المعرفة وتنظيمها، وأخيراً إنشاء المعرفة، كذلك دراسة (الزريقات، 2011) والتي أشارت الى أن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً.

#### 2.4. النتائج المتعلقة بإتخاذ القرارات

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية/ وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير في محور إتخاذ القرارات، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول محور إتخاذ القرارات ومرتبة تنازلياً:

الرقم	محور اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقدير
1.	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات	3.69	1.00	28%	كبيرة
2.	تهدف القرارات المتخذة بالوزارة لتحقيق الأهداف المحددة لها.	3.54	1.00	28%	كبيرة
3.	يملك الموظفين المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.	3.40	0.99	29%	كبيرة
4.	يُراعى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات.	3.34	1.00	33%	متوسطة
5.	تُتخذ القرارات في الوزارة بشكل سريع وفقاً لمتطلبات المصلحة العامة.	3.31	1.00	33%	متوسطة
6.	هناك آلية واضحة لتنفيذ المرؤوسين للقرارات المتخذة	3.31	1.00	31%	متوسطة
7.	يتم تحليل شكاوى متلقي خدمات الوزارة لاتخاذ قرارات فعالة.	3.23	1.00	35%	متوسطة
8.	يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	3.22	1.00	37%	متوسطة
9.	تتراجع الوزارة عن أي قرار اتخذ سابقاً ان ثبت خطأه.	3.12	1.00	33%	متوسطة
10.	تُسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات	3.08	1.00	36%	متوسطة
11.	يعطي المسؤولون صلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات الطارئة.	3.01	1.00	36%	متوسطة
12.	يتم متابعة ومراقبة القرارات المتخذة لعمل تغذية راجعة عنها.	2.90	1.00	39%	متوسطة
13.	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	2.80	1.00	38%	متوسطة
14.	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	2.46	1.00	46%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.17	0.87	27%	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن معامل الاختلاف لمحور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تراوحت ما بين (28% الى 46%) وهذه الفروقات كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (27%)، ومن هنا يؤكد الباحث أن هناك تباين واضح في إستجابات أفراد عينة الدراسة بهذا المحور كونه معامل الاختلاف بشكل عام كبير.

تبين من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمحور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (يساعد التدريب المستمر في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات) حيث حظيت بمتوسط حسابي لكل منهما قدره (3.69)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لكل من هذه الفقرات (1.00) وبمعامل اختلاف قدره (28%)، ويعزو الباحث ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لديهم توجهات ايجابية تجاه اهمية التدريب المستمر الذي يحصل عليه الموظفين داخل الوزارة في تسهيل عملية اتخاذ القرار، حيث أن التدريب يوفر للعاملين القدرة على معرفة المنهجية العلمية لعملية اتخاذ القرارات المبنية على حقائق واقعية، ومستندة لبيانات ومعلومات ومعارف نوعية تدعم اتخاذ القرارات بطريقة سليمة، الامر الذي ينعكس على قدرة الوزارة في تحقيق اهدافها والحصول على دعم الموظفين لتحقيق هذه الاهداف التي قاموا بالمشاركة بوضعها، وبالتالي دعم التوجهات المستقبلية للوزارة في تقديم خدمات نوعية تلقى قبول ورضا المواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص (تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات) قد حظيت باقل متوسط حسابي في محور إتخاذ القرارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.46)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وبمعامل اختلاف قدره (27%)، ويعزو الباحث السبب في انخفاض مستوى الاستجابة بهذه الفقرة، بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية لديهم توجهات متباينة تجاه الدرجة التي يتم بها مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، حيث يكاد ينحصر ذلك في مستوى الادارة العليا للوزارة، وبالتالي فإنهم يؤكدون على ضرورة مشاركتهم بهذه العملية الهامة والتي تنعكس على قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

يتضح من إجابات الباحثين على هذا البعد الوارد في الجدول رقم (8.4) الخاص بمحور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين عليه قد بلغت حوالي (3.17) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.87)، وبمعامل اختلاف قدره (27%)، حيث يؤكد الباحث على ان أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات من موظفي الفئة العليا والاولى والمكلفين فيها لديهم درجة متوسطة من

الوعي والادراك تجاه الدور الذي تقوم به الوزارة خلال عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي فإنه يجب على الوزارة الاهتمام بهذه العملية ومشاركة جميع العاملين فيها، على مختلف مستويات الأنشطة والبرامج التي تقوم بتنفيذها، وذلك في سبيل تحقيق الاهداف المحددة، وعدم اتخاذ القرارات بشكل سريع وغير مدروس، والاعتماد على معارف ومعلومات العاملين في مختلف المستويات الادارية لدعم الوصول للقرار السليم، وجعل القرار المتخذ قابل للتطبيق والمتابعة، وبما يحقق المصلحة العليا للوزارة والعاملين فيها، وهذا يتفق مع دراسة (السرسك، 2020) والتي أشارت الى أن جودة القرارات كانت بدرجة متوسطة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الزريقات، 2011) حول أن تصورات المبحوثين لمتغير اتخاذ القرار كان بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة (عبيد، 2015) والتي أشارت أن إدراك المبحوثين لأهمية عملية اتخاذ القرارات جاءت عالية وذلك يعتبر مؤشر إيجابي على التوجه العام لتوظيف كافة السبل العلمية والمعرفية في عملية اتخاذ القرارات.

### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

**1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

عملية إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	
<b>0.881**</b>	معامل ارتباط بيرسون	إدارة المعرفة
<b>0.000</b>	مستوى المعنوية	
<b>192</b>	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.881^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وباحتساب معامل التحديد  $R^2$  نجد أن  $R^2 = 77.6\%$ ، وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل "إدارة المعرفة" يفسر ما قيمته  $77.6\%$  من التغير في المتغير التابع "عملية إتخاذ القرار" وهي درجة عالية من التأثير لإدارة المعرفة على عملية إتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية نتيجة الدور المهم الناتج عن الدور الهام الذي تقوم به وزارة النقل والمواصلات في إدارة المعرفة واستثمارها في جميع الامكانات والمعارف والمهارات والمعلومات المتوفرة في بيئتها الداخلية والخارجية من أجل الاستفادة منها في تعزيز عملية اتخاذ القرارات على المستويات المختلفة، في سبيل تحقيق الاهداف التشغيلية والاستراتيجية في الوزارة، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو معمر، 2017) والتي أشارت الى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وبين أبعاد اتخاذ القرارات، ودراسة (غولة، 2017) والتي أشارت الى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة

بأبعادها الكلية (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كذلك دراسة (عبيد، 2015) حول وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات، كذلك دراسة (حلاق، 2014) حول وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة وممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين، كذلك دراسة (الزريقات، 2011) والتي أشارت الى أن هنالك أثراً لابعد إدارة المعرفة على فاعلية إتخاذ القرارات.

**1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

عملية إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	
<b>0.772**</b>	معامل ارتباط بيرسون	تشخيص المعرفة
<b>0.000</b>	مستوى المعنوية	
<b>192</b>	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تشخيص المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.772^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تشخيص وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تمارسه الوزارة من اجراءات وممارسات هامة من أجل القيام بعملية تشخيص المعرفة وتحضيرها واكتسابها من مصادرها المتنوعة في سبيل إدخالها في جميع الانشطة والعمليات التي تقوم بها الوزارة، الامر الذي يسهم في دعم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة وتحقيق الاهداف المحددة ضمن خططها المتنوعة، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو معمر، 2017) حول وجود علاقة بين تشخيص المعرفة وبين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ودراسة (غولة، 2017) حول وجود علاقة طردية بين تشخيص المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار.

**2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

عملية إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	
<b>0.776**</b>	معامل ارتباط بيرسون	توليد المعرفة
<b>0.000</b>	مستوى المعنوية	
<b>192</b>	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين توليد المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.776^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توليد المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم وزارة النقل والمواصلات من ممارسات هامة تسعى من خلالها لتوليد الافكار من أجل الحصول على معارف جديدة من مصادرها المتنوعة، وحيث انها تعتمد على برامج تدريبية متنوعة لصقل مهارات وخبرات ومعارف العاملين فيها، بالإضافة الى تطبيق التفويض والتكليف لانجاز المهام المتنوعة، الامر الذي يدعم قدرتهم ويعزز مشاركتهم بعملية اتخاذ القرارات داخل الوزارة، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو معمر، 2017) حول وجود علاقة بين إنشاء المعرفة وبين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كذلك دراسة (عبيد، 2015) حول وجود علاقة طردية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات.

**3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

عملية إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	
<b>0.720**</b>	معامل ارتباط بيرسون	تخزين المعرفة
<b>0.000</b>	مستوى المعنوية	
<b>192</b>	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تخزين المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.720^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختذ بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تخزين المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم وزارة النقل والمواصلات من ممارسات تهدف وبشكل اساسي الى تخزين المعرفة والاحتفاظ بوسائل واجراءات متنوعة من أجل تسهيل عملية الوصول اليها واسترجاعها في الوقت والمكان المناسبين، وصولاً لتحقيق استدامتها، حيث أن الادارة العليا في الوزارة تحرص على الاهتمام بهذا الجانب في سبيل تسريع عملية اتخاذ القرارات ضمن منهجية علمية واضحة وموضوعية، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو معمر، 2017) حول وجود علاقة بين تخزين المعرفة وبين اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ودراسة (غولة، 2017) حول وجود علاقة طردية بين حفظ المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار، كذلك دراسة (صارم، 2019) حول وجود تأثير طردي لتخزين المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

**4.1.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

عملية إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	
<b>0.842**</b>	معامل ارتباط بيرسون	توزيع المعرفة
<b>0.000</b>	مستوى المعنوية	
<b>192</b>	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين توزيع المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.842^{**}$ ) ومستوى المعنوية ( $0.000$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاعتماد على الفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توزيع المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم وزارة النقل والمواصلات من إجراءات وأنشطة تهدف وبشكل اساسي الى توزيع ومشاركة المعارف والمعلومات والبيانات والمهارات والقدرات والافكار فيها بين العاملين، وذلك لتوحيد الفهم المشترك ولغة الحوار بين العاملين ومتخذي القرارات، الامر الذي يمكنهم من سرعة اتخاذ القرارات كون جميع العاملين لديهم مستويات متجانسة من المعارف والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الموكلة اليهم، ويدعم قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) حول أن عملية توزيع المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً على جودة اتخاذ القرارات، كذلك دراسة (أبو معمر، 2017) حول وجود علاقة بين توزيع المعرفة وبين اتخاذ القرارات، ودراسة (غولة، 2017) حول وجود علاقة طردية بين نشر المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار، كذلك دراسة (صارم، 2019) حول وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

**5.1.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14.4): معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات.

عملية إتخاذ القرارات	Pearson Correlation	
<b>0.848**</b>	معامل ارتباط بيرسون	تطبيق المعرفة
<b>0.000</b>	مستوى المعنوية	
<b>192</b>	عدد أفراد العينة	

\*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تطبيق المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويظهر الجدول رقم (14.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي

(0.848\*\*) ومستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية والاختبار بالفرضية البديلة التي تنص انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ويرى الباحث أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب ما تقوم وزارة النقل والمواصلات من أنشطة وبرامج تهدف وبشكل اساسي الى تسهيل تطبيق المعرفة من قبل العاملين فيها، والعمل على توزيعها بينهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وذلك ضمن جميع المستويات الادارية والانشطة والبرامج التي تقوم بها الوزارة، وذلك لدعم عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعمل الوزارة بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (الشنطي وسعدة، 2020) حول أن عملية تطبيق المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً على جودة اتخاذ القرارات، كذلك دراسة (أبو معمر، 2017) حول وجود علاقة بين تطبيق المعرفة وبين اتخاذ القرارات، ودراسة (غولة، 2017) حول وجود علاقة طردية بين تطبيق المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار، كذلك دراسة (صارم، 2019) حول وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

**2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحل محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)".

**ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:**

**1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (15.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية حسب متغير الجنس.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	ذكر	145	3.213	.8009	-2.208	190	0.028*
	أنثى	47	3.497	.6472			
إتخاذ القرارات	ذكر	145	3.060	.8873	-3.341	190	0.001*
	أنثى	47	3.539	.7437			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (15.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محوري الدراسة إدارة المعرفة، وعملية إتخاذ القرارات وكانت لصالح الإناث، وتتعارض هذه النتائج مع دراسة (أبو معمر، 2017) حول عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير الجنس، كذلك دراسة (عبيد، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (الطحينة والخالدي، 2015) والتي أشارت لعدم وجود فروق في مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس،

كذلك دراسة (حلاق، 2014) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية قد بلغت ( $0.028^*$ )، عند متغير الجنس، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة، والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس تبعاً لمحور إدارة المعرفة، ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف أجناسهم لديهم تباين في وجهات النظر حول أبعاد عملية إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها داخل الوزارة والفوائد الناتجة عنها والتي تدعم قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وقد كانت الفروق لصالح فئة الاناث ذات المتوسط الحسابي الاعلى والبالغ قيمته (3.497).

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت ( $0.001^*$ )، عند متغير الجنس وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة، والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس تبعاً لمحور إتخاذ القرارات ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف أجناسهم لديهم تباين في وجهات النظر حول أبعاد عملية إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها داخل الوزارة والفوائد الناتجة عنها والتي تدعم قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد كانت الفروق لصالح فئة الاناث ذات المتوسط الحسابي الاعلى والبالغ قيمته (3.539).

**2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعملية إدارة المعرفة، وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى حسب متغير العمر.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
35 سنة فما دون	من 35 سنة- أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر	
3.44	3.33	3.18	إدارة المعرفة
3.53	3.23	3.00	إتخاذ القرارات

أظهرت بيانات جدول (16.4) المتوسطات الحسابية الخاصة في يتعلق بإدارة المعرفة، وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى حسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها ما بين المتوسطة والمرتفعة، وإنها كانت مرتفعة لمن هم (35) سنة فما دون ومتوسطة لباقي الفئات العمرية.

جدول (17.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.805	2	.902	1.513	0.223
	داخل المجموعات	112.715	189	.596		
	المجموع	114.519	191			
إتخاذ القرارات	بين المجموعات	7.034	2	3.517	4.749	0.010
	داخل المجموعات	139.966	189	.741		
	المجموع	147.000	191			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (17.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات الباحثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر" في محور إدارة المعرفة، ووجد فروق دالة إحصائية في محور إتخاذ القرارات.

تبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للفروقات في إدارة المعرفة لمتغير العمر قد بلغت (0.22)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف أعمارهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الهام لابعاد إدارة المعرفة، حيث تعتمد الوزارة على تشخيص

المعرفة من خلال وسائل متنوعة تشمل زملاء العمل الأكثر خبرة والشكاوي المقدمة لها والتقارير الخاصة بوحدة الرقابة الداخلية والجهات الرقابية، كذلك سعيها الدائم لتوليد المعرفة من خلال مشاركة موظفيها في إعداد خطط العمل وتعمل على توفير برامج تدريبية لموظفيها في سبيل توليد المعرفة، كما تهتم الوزارة بحفظ معارفها ضمن ملفات ورقية ووثائق، بالإضافة الى الاهتمام بالذاكرة المؤسسية والفردية في سبيل استخدامها في علاج مواقف ومشكلات العمل، اضافة لذلك أن هنالك اهتمام بعملية توزيع المعارف على العاملين في الوزارة من خلال استخدام اكثر من وسيلة والتي من ضمنها عقد الاجتماعات وورش العمل والتقنيات الحديثة والمراسلات الادارية، حيث أن ذلك يسهم وبشكل مباشر في تطبيق المعرفة التي تدعم قدرة الوزارة في تقديم الخدمات بجودة عالية، وتعمل على علاج الاشكاليات وقضايا العمل، وبالتالي دعم عملية اتخاذ القرارات بشكل علمي ورشيد ويسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للوزارة بكفاءة وفاعلية، ويتفق ذلك مع دراسة (السرسك، 2020) حول عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي، تعزى لمتغير العمر، كذلك دراسة (عبيد، 2015) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات تعزى لمتغير العمر، كذلك دراسة (Djulai, 2011) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

كما وتبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية للفروقات في إستجابات الباحثين حول إتخاذ القرارات التي تعزى لمتغير العمر في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت (0.010)، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على اختلاف اعمارهم لديهم تباين في وجهات النظر حول دور إدارة المعرفة في دعم عملية إتخاذ القرارات وترشيدها داخل الوزارة وقدرتها في تحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية، ويتفق ذلك مع دراسة (خضر، 2016) حول وجود فروق حول واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة "من (30) عام - أقل من (40) عام".

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا المحور الخاص باتخاذ القرارات تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير العمر، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر وفق محور اتخاذ القرارات.

متغير العمر	35 سنة فما دون (3.53)	من 35 سنة- أقل من 45 سنة (3.23)	45 سنة فأكثر (3.00)
35 سنة فما دون (3.53)	---	.30186	.52845*
من 35 سنة- أقل من 45 سنة (3.23)	---	---	-.22660
45 سنة فأكثر (3.00)	---	---	---

يتضح من الجدول (18.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو محور إتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة بين من هم أكثر من (45) عام، وبين من هم أعمارهم أقل من (35) عام ولصالح أفراد العينة من هم دون (35) عام ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.53)، مما يعني أن الشباب من هم 35 سنة فما دون هم أكثر إدراكاً لعملية إتخاذ القرار وتفهماً لأهميتها عن غيرهم من كبار السن، وأنه كلما زاد عمر الموظف وبسبب روتين العمل ولوجود إهتمامات أخرى مثل إهتمامه وتركيزه لعملية إتخاذ القرارات ودورها المحوري في النهوض بالإدارة في الوزارة، ومن ثم حرص الشباب على إستخدام المنهجيات السليمة في عملية تحليل القرارات وإختيار البديل الأمثل بناء على ضوابط ومعايير ملائمة لطبيعة وأهمية القرار المتخذ تكون أكبر منها لدى الفئات العمرية الأخرى.

**3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعملية إدارة المعرفة، وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فما دون	
3.09	3.28	3.41	إدارة المعرفة
2.95	3.19	3.29	إتخاذ القرارات

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بإدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه

القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها متوسطة بإستثناء بعد إدارة المعرفة لمن هم مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون فقد جاءت مرتفعة .

جدول (20.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.682	2	.841	1.409	0.247
	داخل المجموعات	112.837	189	.597		
	المجموع	114.519	191			
إتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.944	2	.972	1.266	0.284
	داخل المجموعات	145.056	189	.767		
	المجموع	147.000	191			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (20.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات الباحثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي" بأنه لا يوجد فروقات دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محوري الدراسة الرئيسيين، ويتفق ذلك مع دراسة (أبو معمر، 2017) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كذلك دراسة (Djulai, 2011) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وتعارضت هذه النتائج مع دراسة (خضر، 2016) والتي أشارت لوجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور عملية إدارة المعرفة (0.24)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك يعود الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على الدور الهام الذي تقوم به وزارة النقل والمواصلات في الاهتمام بعملية إدارة المعرفة من خلال قيام الوزارة بتوفير المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تشخيص المعرفة، بالإضافة الى اهتمامها النسبي بمقترحات الموظفين البناءة بهدف تطوير العمل وتوليد الافكار، كذلك العمل على توفير قواعد بيانات لتخزين المعرفة، وحفظها باساليب متنوعة وعمل نسخ

احتياطية منها لضمان عدم ضياعها، كذلك تقوم الوزارة بتوزيع المعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين من خلال تبني آليات مرنة تستجيب لاحتياجات جميع العاملين فيها، وتمكنهم من تطبيق المعرفة من خلال ممارسة عملية تفويض الصلاحيات لانجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن تحقيق أهدافها.

كما تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور عملية إتخاذ القرارات (0.28)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $0.05 \geq \alpha$ )، ويعزو الباحث السبب في ذلك يعود الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على أهمية الممارسات الخاصة في وزارة النقل والمواصلات والتي تدعم عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاهتمام متخذوا القرارات بتوفير جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وبلاستناد على منهجية علمية، والبعد عن الارتجالية في القرار، وبلاستناد على معارف وخبرات العاملين بالوزارة، والذين يتم الاهام بهم وتدريبهم بشكل مستمر لعمليات صنع واتخاذ القرارات الادارية، كما يتم توفير منهجية لمتابعة ومراقبة القرارات المتخذة، وتقديم تغذية راجعة حولها للتأكد انه تستير بالاتجاه الصحيح، الامر الذي يدعم قدرة الوزارة على تقديم خدمات نوعية بكفاءة وفاعلية.

**4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (21.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو عملية إدارة المعرفة، وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

المحاور الرئيسية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة المعرفة	فئة أولى	160	3.3385	.70552	2.234	190	0.027*
	فئة عليا	32	3.0070	1.02306			
إتخاذ القرارات	فئة أولى	160	3.2531	.79973	2.717	190	0.007*
	فئة عليا	32	2.7991	1.13323			

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (21.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" حيث تبين وجود فروق دالة إحصائياً في محور الدراسة الأول والثاني، ويتعارض ذلك مع دراسة (أبو معمر، 2017) والتي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كذلك دراسة (غولة، 2017) والتي أشارت لوجود فروق في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ودراسة (Djulai, 2011) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور عملية إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية قد بلغت (0.027) عند متغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة، والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور إدارة المعرفة ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم تباين في وجهات النظر حول أبعاد عملية إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها داخل الوزارة والتي تدعم قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الاولى ذات المتوسط الحسابي الاعلى والبالغ قيمته (3.3385).

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية قد بلغت (0.007)، عند متغير المسمى الوظيفي، وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة، والأخذ بالفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي تبعاً لمحور إتخاذ القرارات ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم تباين في وجهات النظر حول أبعاد عملية إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها داخل الوزارة، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الاولى ذات المتوسط الحسابي الاعلى والبالغ قيمته (3.2531).

5.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو عملية إدارة المعرفة، وعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية			المحاور الكلية
21 سنة فأكثر	من 10-20 سنة	10 سنوات فما دون	
3.17	3.38	3.47	إدارة المعرفة
3.01	3.27	3.58	إتخاذ القرارات

أظهرت بيانات جدول (22.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بإدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة في من لديهم سنوا خبرة دون 10 سنوات، ومتوسطة لبقية الفئات.

جدول (23.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.102	2.310	1.366	2	2.733	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		.591	189	111.786	داخل المجموعات	
			191	114.519	المجموع	
0.005	5.479	4.028	2	8.056	بين المجموعات	إتخاذ القرارات
		.735	189	138.943	داخل المجموعات	
			191	147.000	المجموع	

يلاحظ من خلال استعراض نتائج الجدول (23.4) المتعلق بإختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إستجابات المبحوثين

حول محور عملية إدارة المعرفة وحول محور إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة" في محور عملية إدارة المعرفة، ووجد فروق دالة إحصائياً في محور إتخاذ القرارات.

تبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور عملية إدارة المعرفة قد بلغت (0.10)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند  $(\alpha \geq 0.05)$ ، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الفهم تجاه الدور الذي تقوم به وزارة النقل والمواصلات في الاهتمام بعملية إدارة المعرفة من خلال قيامها بالاهتمام بتشخيص المعرفة عبر الحوار البناء داخل الوزارة ومع الاطراف ذات العلاقة الامر الذي يسهم من زيادة قدرتها على تشخيص معارفها بطريقة سليمة، بالإضافة الى اهتمامها بتوليد المعارف عبر التواصل الفعال بين الموظفين ونقل الخبرات، وتحويل المعارف الضمنية الى معارف مصرح بها وتوفيرها للجميع، كذلك السعي الى تخزين المعرفة بالوزارة من خلال نشرها على شكل اصدارات قانونية وتعاميم وأنظمة وأدلة وإجراءات تنظم العمل داخل الوزارة وتمكنها من تحقيق أهدافها المتنوعة، كما تسعى الوزارة الى توزيع هذه المعارف وتعميمها على جميع العاملين في الوزارة بشكل يحقق التوازن بين المعرفة واحتياجات الموظفين، ويجعلهم أكثر رغبة في تبادل المعارف التي يمتلكونها، وبما يحقق الاستخدام الامثل لهذه المعارف وتطبيقها من قبل الموظفين بشكل يسهم في تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الوظيفية، الامر الذي ينعكس بصورة ايجابية على نتائج العمل الخاصة بالوزارة وبما يمكنها من تقديم خدمات نوعية، ذات كفاءة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خضر، 2016) والتي أشارت لعدم وجود فروق بين متوسطات آراء أفراد العينة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى سنوات الخبرة، واتفقت مع دراسة (Djulai, 2011) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

كما وتبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت (0.005)، عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند  $(\alpha \geq 0.05)$ ، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية المفترضة ويعزو الباحث السبب في ذلك هو أن أفراد العينة من العاملين في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية على إختلاف سنوات خبرتهم على إختلاف مسمياتهم الوظيفية لديهم تباين في وجهات النظر حول أبعاد عملية إدارة المعرفة ودورها في عملية إتخاذ القرارات وترشيدها داخل الوزارة والتي تدعم قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (أبو معمر، 2017) حول عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه تم رفض الفرضية المفترضة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى هذا المحور تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة، وفيما يلي الجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور اتخاذ القرارات.

متغير سنوات الخبرة	10 سنوات فما دون (3.58)	من 10-20 سنة (3.27)	21 سنة فأكثر (3.01)
10 سنوات فما دون (3.58)	---	.30197	.56939*
من 10-20 سنة (3.27)	---	---	.26742
21 سنة فأكثر (3.01)	---	---	---

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في محور إتخاذ القرارات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم ما بين أقل من (10) سنوات، والذين تزيد سنوات خبرتهم عن (21) سنة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم عن (10) سنوات ذات المتوسط الحسابي الاعلى (3.58).

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 النتائج

2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لإدارة المعرفة لدى وزارة النقل والمواصلات كانت متوسطة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.28)، وبأنحراف معياري (0.77)، وبدرجة تقدير متوسطة.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة لمحور اتخاذ القرارات كانت متوسطة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.17)، وبأنحراف معياري قدره (0.87)، وبدرجة تقدير متوسطة.
4. بلغ المتوسط العام لبعده تشخيص المعرفة كاحد أبعاد إدارة المعرفة (3.18)، وبأنحراف معياري قدره (0.83)، وبدرجة تقدير متوسطة.
5. بلغ المتوسط العام لبعده توليد المعرفة كاحد أبعاد إدارة المعرفة (2.95)، وبأنحراف معياري قدره (0.91)، وبدرجة تقدير متوسطة.
6. بلغ المتوسط العام لبعده تخزين المعرفة كاحد أبعاد إدارة المعرفة (3.58)، وبأنحراف معياري قدره (0.82)، وبدرجة تقدير متوسطة.
7. بلغ المتوسط العام لبعده توزيع المعرفة كاحد أبعاد إدارة المعرفة (3.30)، وبأنحراف معياري قدره (0.85)، وبدرجة تقدير متوسطة.
8. بلغ المتوسط العام لبعده تطبيق المعرفة كاحد أبعاد إدارة المعرفة (3.38)، وبأنحراف معياري قدره (0.88)، وبدرجة تقدير متوسطة.
9. تبين وجود علاقة معنوية طردية قوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وبلغ معامل التحديد 77.6% وبذلك فإن التغيير في إدارة المعرفة تفسر ما قيمته 77.6% من التغيير في عملية إتخاذ القرار وتغيير درجة التأثير قوية لإدارة المعرفة في عملية إتخاذ القرار.
10. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر في

محور إدارة المعرفة، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي في محوري الدراسة الرئيسيين، كذلك متغير سنوات الخبرة في محور إدارة المعرفة.

11. تبين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في محوري الدراسة، كذلك متغير العمر تبعاً لمحور اتخاذ القرارات، كذلك متغير المسمى الوظيفي في محوري الدراسة الرئيسيين، كذلك سنوات الخبرة في محور إتخاذ القرارات.

## 2.5 الاستنتاجات

1. واقع عمليات إدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة.
2. تبين أن مستوى واقع تشخيص المعرفة في وزارة النقل والمواصلات قد كان بدرجة متوسطة، حيث لا تمارس الوزارة دور مباشر في تطبيق بعد تشخيص المعرفة بشكل سليم، يؤدي الى تحقيق العديد من الفوائد الايجابية للوزارة، لذا يجب على الوزارة الاهتمام بهذا الجانب والقيام بوضع الترتيبات لادخال المعرفة في جميع الانشطة التي تقوم بها، والسعي لاكتسابها من مصادرها المتنوعة (السجلات، قواعد البيانات، ذوي الخبرة،...)، في سبيل دعم عملية صنع القرارات داخل الوزارة وصولاً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
3. يتضح أن مستوى توليد المعرفة كأحد أبعاد عملية إدارة المعرفة المطبق بوزارة النقل والمواصلات قد كان بدرجة متوسطة، حيث تبين للباحث أن الوزارة لا تعطي اهتمام كبير بهذا البعد، بدرجة تمكنها من تحقيق الفوائد المرجوة منه، والمتمثلة في الاستفادة من خبرات ومعارف الموظفين، وتحسين عمليات الاتصال فيما بينهم ضمن المستويات الادارية المختلفة، الامر الذي يمكنها من تحقيق العديد من الفوائد الايجابية، والحصول على معارف جديدة بشكل يمكنها من تكوين حقائق ومعارف جديدة تستطيع من خلالها التعامل مع مشكلات العمل المتنوعة وتقديم الحلول الخاصة بها بطريقة أكثر فاعلية بما يحقق الآثار المرجوة.
4. يستنتج الباحث أن وزارة النقل والمواصلات تهتم وبدرجة أكبر ببعيد تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، والذي جاء بدرجة كبيرة، وذلك من خلال اهتمامها بعملية تخزين المعرفة في سبيل تسهيل عملية الحفظ والبحث والوصول الى المعلومات والبيانات في الوقت والمكان المناسبين، وذلك بالاعتماد على الذاكرة التاريخية للوزارة، والسعي الدائم لحفظها بوسائل متنوعة من أجل ضمان عدم فقدانها، واستخدامها للتعامل مع الظروف والمشكلات التي تواجهها بطريقة فاعلة.
5. يتبين للباحث أن مستوى توزيع المعرفة كأحد أبعاد عملية إدارة المعرفة المطبق بوزارة النقل والمواصلات قد كان بدرجة متوسطة، حيث أنها لا تعطي اهتمام كبير ومباشر لهذه العملية، لذا يرى الباحث اهمية العمل على مشاركة الخبرات والمهارات والقدرات والافكار بين جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية داخل الوزارة، من خلال استخدام اساليب متنوعة، بهدف توحيد المفاهيم والافكار وتوضيح الاهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها ضمن خططها المتنوعة، من أجل ضمان كسب تأييد ودعم العاملين لتوجهاتها المستقبلية ودعم القرارات الادارية التي تقوم باتخاذها.
6. يستنتج الباحث أن وزارة النقل والمواصلات تهتم وبدرجة متوسطة ببعيد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، حيث أنها لا تعطي الاهتمام الكافي بعملية تطبيق المعرفة على جميع الانشطة والبرامج، ولا تسعى بشكل دائم لنشر المعرفة وتعزيزها بشكل يدعم تطبيقها بشكل فاعل لتحقيق

التحسين والتطوير المستمر في عملها، وتعزيز امكانياتها لمواجهة التحديات والمشكلات التي من الممكن أن تتعرض لها أثناء تطبيقها لهذه المعرفة.

7. تسعى وزارة النقل والمواصلات للإهتمام بدرجة متوسطة بعملية اتخاذ القرارات، حيث ان يستوجب عليها الاهتمام بدرجة أكبر بهذه العملية ومشاركة جميع العاملين فيها، على مختلف مستويات الأنشطة والبرامج التي تقوم بتنفيذها، وذلك في سبيل تحقيق الاهداف المحددة، وعدم التسرع في اتخاذ القرارات، والسعي الدائم نحو الاعتماد على معارف ومعلومات العاملين في مختلف المستويات الادارية لدعم الوصول للقرار السليم، وجعل القرار المتخذ قابل للتطبيق والمتابعة، وبما يحقق المصلحة العليا للوزارة والعاملين فيها.

8. هنالك علاقة معنوية طردية موجبة قوية ذات دلالة عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، وهذا يدل على أهمية إدارة المعرفة، وتأثيرها الكبير في عملية إتخاذ القرار، فهي تقلل من الغموض، والريب، والمخاطر، وتزيد من درجة التأكد واليقين بشكل يمكن من تحليل القرارات واختيار البديل الأمثل بدرجة عالية من الثقة، تساهم في تحقيق الأهداف المحددة إستناداً الى تقديرات وتوقعات أكثر واقعية وبإحتمالية تحقق عالية جداً، وما يؤكد ذلك ما توصلت إليه الدراسة من أن إدارة المعرفة لوحدها تفسر ما يزيد على (77.6%) من عملية إتخاذ القرار، وباقي العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار تفسر فقط أقل من (22.4%)، ومن ثم يعتبر تأثير إدارة المعرفة على عملية إتخاذ القرار في وزارة النقل والمواصلات مرتفعة جداً وهو ما يمكن تعميمه على كافة وزارات مؤسسات الدولة الفلسطينية، والتي تعمل جميعها تحت نفس الظروف والمعطيات، وتشارك في طبيعة المناخ التنظيمي، والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين فيها لتأثيرها جميعاً في نفس البيئة التنظيمية والقانونية، والإدارية، والسياسية، وواقع المجتمع الفلسطيني.

### 3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. تبني إدارة المعرفة كثقافة تنظيمية في وزارة النقل والمواصلات.
2. تعزيز عملية إدارة المعرفة، وتنمية أبعادها من خلال:-
  - أ. تعزيز منظومة تشخيص المعرفة، من خلال تطوير اساليب وأدوات تشخيص المعرفة وتعزيز الحوار البناء والاهتمام بخبرات الموظفين وتحفيزهم.
  - ب. تطوير آليات توليد المعرفة، من خلال الاهتمام بمقترحات وافكار الموظفين وأشراكهم في اعداد الخطط، وزيادة التواصل داخل المستويات الادارية بالوزارة، وتقديم برامج تدريبية في سبيل توليد الافكار البناءة.
  - ج. تعزيز عمليات تخزين المعرفة داخل الوزارة من خلال اتباع اساليب ومنهجيات متنوعة، والاستفادة من خبرات الموظفين في علاج مواقف ومشكلات العمل.
  - د. تعزيز الاهتمام بتوزيع المعرفة، من خلال تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات من خلال اتباع آليات مرنة، والاستفادة من عقد الاجتماعات وورش العمل في سبيل توزيع المعارف وتوحيدها بين العاملين على مختلف المستويات الادارية داخل الوزارة.
  - هـ. ضرورة تطبيق المعرفة بفاعلية، من خلال إصدارها في تشريعات وأدلة إجراءات تُساهم في تطبيق المعرفة وتوحيدها بين العاملين.
3. تطوير وثيقة مرجعية لإدارة المعرفة في وزارة النقل والمواصلات، وتكون كدليل إجراءات يوثق خطوات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة.
4. ضرورة إشراك اكبر عدد مُمكن من موظفي وزارة النقل والمواصلات في عمليات إدارة المعرفة وعدم اقتصار الأمر على فريق محدد، سيما وان النجاح في إدارة المعرفة يرتكز بالأساس على المشاركة الجماعية.
5. ضرورة تبني وزارة النقل والمواصلات لآليات مُنهجة وقابلة للقياس في عملية اتخاذ القرار، تركز على معارف ومهارات الموظفين، ومشاركة كافة المستويات الإدارية وعدم التفرد باتخاذ القرارات وحصرها ببعض الموظفين.
6. تبني منهج التغذية الراجعة للقرارات المتخذة، للتأكد من تحقيقها لأهدافها ونتائجها.
7. ضرورة الربط ما بين إدارة المعرفة وعمليات اتخاذ القرار في الوزارة.

8. تمكين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية من خلال التدريب لإكتساب معارف وخبرات جديدة، وتفويض الصلاحيات، بما يُساهم في تبسيط الإجراءات والسرعة في اتخاذ القرارات.
9. تعزيز عمليات التجديد والتطوير والإبتكار للمهارات والسلوكيات التنظيمية الكفؤة للموظفين بصورة دورية مُستمرة ومستدامة بما يُساهم في تكيف الموظفين بسهولة ويُسر مع أي معارف جديدة من ناحية وظروف العمل المتغيرة من ناحية أخرى.

## 4.5 المقترحات البحثية

1. إجراء دراسة حول علاقة إدارة المعرفة والابداع الاداري في الوزارات الفلسطينية.
2. إجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من إدارة المعرفة في دعم القرارات الادارية في الوزارات الفلسطينية.
3. إجراء دراسة حول دور الادارة العليا في دعم عملية إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت.(2012): مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
2. ابو خضير، ايمان.(2009): تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، في الفترة الواقعة 1-4/11/2009، السعودية.
3. أبو سرور، مجد.(2016): إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الأكاديميات الأمنية العاملة بالضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
4. أبو معمر، تهاني.(2017): دور ممارسة إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
5. أحمد، هالة.(2009): إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي: دراسة تحليلية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد (8)، مصر.
6. بلعلي، حمزة.(2016): دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
7. بن تركي، زينب.(2009): الأساليب الكمية في صناعة القرار (أسلوب شجرة القرار نموذجاً). مجلة الواحات للبحوث الدراسية، العدد6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
8. بوران، سمية.(2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
9. بوشناق، أحمد.(2003): أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية -حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي، بشار، في الفترة 22-23 ابريل 2003، الجزائر.
10. جلدة، سليم.(2009): اساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

11. حجاجلة، علي.(2009): اتخاذ القرارات الادارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. حجازي، هيثم.(2005): إدارة المعرفة- مدخل نظري، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. حجازي، هيثم.(2014): المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. حلاق، ريماء.(2014): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
15. خضر، سفيان.(2016): واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات في المستويات العليا بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني -الشق العسكري- بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. خليل، منى.(2009): الادارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية: من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
17. خيرى، أسامة.(2013): القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. داسي، وهيبية.(2012): دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"، مجلة الباحث، العدد (11)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
19. الدوري، زكريا.(2010): الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. رزق، ايمان.(2019): إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق تميز أداء مؤسسات رعاية المسنين والمساعدة الاجتماعية المدركة لهم، مجلة الاقتصاد المنزلي، المجلد (35)، العدد(35)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
21. الرقب، محمد.(2011): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
22. الزريقات، خالد.(2011): أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (2)، عمان، الاردن.
23. الزيادات، احمد.(2018): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. السالم، مؤيد.(2000): نظرية منظمة أعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

25. السرسك، هاشم.(2020): أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غري منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
26. سلسلة الإدارة المثلى.(2001): اتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
27. الشرفاء، سلوى.(2008): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
28. شعباني، مريم.(2016): مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
29. الشنطي، محمود وسعدة، هناء.(2020): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (22)، العدد (1)، غزة، فلسطين.
30. صارم، ندى.(2019): دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
31. الصاوي، ياسر.(2007): إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
32. صليحة، مظفر.(2016): العلاقات الانسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد الحميد القل، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
33. صوبص، راتب وفلاق، محمد وبوقجاني، جناة وأبو حماد، أيمن.(2010): عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، عمان، الاردن.
34. الصيرفي، محمد.(2007): القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
35. الطاهر، علاء.(2010): إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الاولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. الطحاينة، زياد والخالدي، حسن.(2015): تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد (2)، عمان، الاردن.
37. طعمة، حسن.(2010): نظرية اتخاذ القرارات، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

38. طمايزة، وفاء.(2016): إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
39. العايد، سرى والطيط، أحمد.(2017): دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (37)، العدد (1)، الرياض، السعودية.
40. عبد الوهاب، سمير.(2008): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة، القاهرة، مصر.
41. عبيد، غادة.(2015): أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
42. العجرفي، فلاح.(2017): دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد (35)، جامعة شقراء، السعودية.
43. العجمي، محمد.(2019): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. عدون، ناصر.(2001): الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
45. العلي، عبد الستار، وآخرون.(2013): المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
46. عليان، رحي.(2008): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. عليان، رحي.(2012): إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
48. عمرا، الزين وعثمان، حسين.(2020): أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية دراسة الحالة: مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية - برج بوعريريج- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام البواقي، الجزائر.
49. العمري، غسان. (2004): الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
50. عودة، فراس.(2010): واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

51. غولة، ابراهيم.(2017): إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
52. فارس، ابو معمر.(2006): الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، مكتبة آفاق، غزة، فلسطين.
53. الكبيسي، صلاح. (2005): إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
54. كورتل، فريد.(2006): ادارة المعرفة ودورها في تجسيد مجتمع المعلومات، مجموعة ملتقيات تم جمعها بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.
55. الكوني، ابراهيم.(2015): ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
56. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.(2004): منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، 15 نيسان، أمريكا.
57. مازري، محمد.(2018): أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
58. ماضي، صبري.(2011): اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
59. المدلل، عبد الله.(2012): تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
60. مرجي، منى.(2020): أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
61. المشهداني، سعد.(2017): مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
62. المطيران، عبد الله.(2007): إدارة نظم المعرفة "الرأس المال الفكري"، مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة بالتعليم العالي، المجلد (7)، العدد (3)، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
63. المعاني، أيمن.(2009): اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (3).

64. منشورات وزارة النقل والمواصلات.(2021): تحديث الإستراتيجية القطاعية للنقل 2021-2023. وزارة النقل والمواصلات، رام الله، فلسطين.
65. نجدي، رؤى.(2019): دور أنظمة المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة حالة، المؤتمر العلمي الدولي العاشر، التحديات والجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعة في بيئة متغيرة، في الفترة 25-26 تموز 2019، اسطنبول، تركيا.
66. نجم، عبود.(2015): إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
67. نوري، مظفر.(2013): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم والإدارة الإقتصادية، المجلد (3)، العدد (2)، جامعة دهوك، العراق.
68. الهوش، إيناس.(2018): إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر.
69. وصفان، ربحانة وتلاخت، شفيقة.(2018): دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

1. Abualooush, Shadi,et, al. (2018), The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance, Interdisciplinary Journal of Information, Vol (13).
2. Alavi, M, & Leidner, D. E. (2001): Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
3. Arora, E. & Raosheb. (2011). Knowledge Management in The Public Sector. Indian Journal of Commerce & Management studies, Indian.
4. Cezar, Vasilescu (2011): "effective Strategic decision making", Journal of defense Resources Management. No.1(2).
5. Chou, M. (2005) Knowledge Management for School Education, Tiwan.
6. Delong, David W., (2004), Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
7. Djuali, Mohammed (2011). The role of knowledge systems in corporate decision-Making process. University of Manchester, UK.
8. Dorma, J. (2017). How the clarity of business vision affects the quality of business intelligence systems and its impact on the quality of decision making (evidence from North Sumatera-Indonesia). Journal of Engineering and Applied Sciences. University of Negeri Medan. Indonesia. 12 (9): pp: 2461-2466
9. Drucker, P. F. & Collins, J. & Kotler, P. & Kouzes, J. & Rodin, J. & Rangan, V. K. & Hesselbein, F. (2008). The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization. San Francisco: Jossey-Bass
10. Duffy, Jan (2000): "Knowledge Management: To Be or Not Be? Magazine article from Information management Journal. Jan vol.34, no.1, U.S.
11. Marquardt, Michael. (2002): "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning", U.S.A, Davis Black publishing company.
12. Mohammad, Wafa (2011). The Influence of Knowledge Management System (KMS) on Enhancing Decision Making Process (DMP). International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8; August 2011.
13. Munjuri, Mercy Gacheri. (2018). "Human capital, Quality of decisions and performance of commercial banks and insurance firms in Kenya". International journal of arts and commerce. Vol. 7, No. 3, PP: 37- 64.

14. Noman, Marwan Hesham (2011). Decision Making Framework Supported By Knowledge Management Activities. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 3, September 2011.
15. Olumoye, Mosud. (2013). Impact of Information Systems on Management Decision-Making in The Nigerian Insurance Sector. international journal of scientific & technology research V. 2, issues 12, Dece RESEARCH Vol. 2, Issue 12, p123-p128.
16. Petrovic, Bojan (2012). The Role of Knowledge Management in Increasing Enterprise's Innovativeness. Series: Economics and Organization Vol (9), No (1).
17. Saunders, M. , Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students , Vol. 5.
18. Simon, Lisa (2016). The Relationship between Knowledge Management Tools and Interprofessional Healthcare Team Decision Making. Doctoral dissertation, United States, Minnesota: Walden University.
19. Wainfan, Lynne. (2010): "Multi-Perspective, Strategic Decision-Making Principles, Methods and Tools", pardee Rand Graduate School.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الموظف/ اختي الموظفة المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية

وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس، حيث يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة لتحديد دور إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية، وقد صممت هذه الإستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، راجياً منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: عماد جميل حسن "صافي"

إشراف الدكتور: سعدي الكرنز

## تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.  
✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.  
✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

## القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/اختي الموظفة: يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

### 1. الجنس:

- 1.1 ذكر  2.1 أنثى

### 2. العمر

- 1.2 35 فما دون  2.2 من 35 – أقل من 45 سنة   
3.2 45 سنة فأكثر

### 3. المؤهل العلمي:

- 1.3 دبلوم فما دون  2.3 بكالوريوس   
3.3 دراسات عليا

### 4. المسمى الوظيفي:

- 1.4 (فئة أولى) مدير  2.4 فئة عليا (مدير عام- وكيل مساعد – وكيل وزارة)

### 5. عدد سنوات الخبرة:

- 1.5 10 سنوات فما دون  2.5 من 10 - 20 سنة   
3.6 21 سنة فأكثر

## القسم الثاني: فقرات الإستبانة

فيما يأتي مجموعة من الفقرات عن إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية، دراسة حالة وزارة النقل والمواصلات كنموذج، وعليه يتمنى الباحث عليك وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

### المحور الأول: إدارة المعرفة:

هي عملية متكاملة ومتداخلة وشاملة تستثمر بها المؤسسة جميع الإمكانيات والمهارات والمعارف والمعلومات التي يمكن الوصول إليها من البيئة الداخلية والخارجية وتنقيحها بشكل يمكن الاستفادة منه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	بعضاً	قليلاً	لا أبداً
<b>البعد الأول: تشخيص المعرفة (عملية التحضير لإدخال المعرفة لجميع الأنشطة التي تقوم بها الوزارة واكتسابها).</b>						
1.	تعتمد الوزارة في تشخيص المعرفة على زملاء العمل الأكثر خبرة.					
2.	تستخدم الوزارة شكاوى متلقي الخدمة لتشخيص معارفها.					
3.	تُحفز الوزارة موظفيها للتميز في العمل بهدف تشخيص معارفها					
4.	تستخدم الوزارة تقارير وحدة الرقابة الداخلية والجهات الرقابية الخارجية لتشخيص معارفها.					
5.	يُساهم الحوار البناء داخل الوزارة ومع شركائها على تمكين الوزارة من تشخيص معارفها.					
6.	توفر الوزارة المعدات والوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساهم في تشخيص المعرفة.					
<b>البعد الثاني: توليد المعرفة (العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة في الوزارة).</b>						
1.	تُشرك الوزارة موظفيها في اعداد خطط العمل لتوليد المعرفة.					
2.	توفر الوزارة برامج تدريبية لموظفيها لتوليد المعرفة.					
3.	تهتم الوزارة بمقترحات الموظفين البناءة بهدف تطوير العمل لتوليد المعرفة.					
4.	تعتمد الوزارة في توليد المعرفة على تواصل الموظفين وتوريث الخبرات.					
5.	تُمكن الوزارة موظفيها من تحويل المعرفة الضمنية (مهارات وخبرات ..الخ) إلى معرفة معلنة (صريحة) لاتاحتها للآخرين.					
6.	تُتيح الوزارة كافة معارفها التي تملكها لموظفيها.					

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نهيئاً
<b>البعد الثالث: تخزين المعرفة (عملية الاحتفاظ والاستدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان والوقت المناسب)</b>						
1.	تحتفظ الوزارة بمعارفها في ملفات ورقية ووثائق مكتوبة.					
2.	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على ذاكرة الموظفين لاستخدامها في علاج مواقف ومشكلات خلال العمل.					
3.	توفر الوزارة قواعد بيانات تخزن عليها معارفها.					
4.	تحتفظ الوزارة بنسخ احتياطية من معارفها.					
5.	يتم تخزين المعارف في الوزارة من خلال إصدارها في قوانين وأنظمة.					
6.	يتم تخزين المعارف في الوزارة من خلال إصدارها في أدلة إجراءات.					
<b>البعد الرابع: توزيع المعرفة (مشاركة المعرفة "الخبرات والمهارات والقدرات والأفكار" بين الموظفين في الوزارة).</b>						
1.	تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة على الاجتماعات وورش العمل الدورية الرسمية.					
2.	تستخدم الوزارة التقنيات التكنولوجية كالبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت في توزيع معارفها.					
3.	تستخدم الوزارة المراسلات (مخاطبات، قرارات، تعاميم) في توزيع المعرفة.					
4.	يعتبر تبادل الخبرات بين الموظفين من آليات توزيع المعرفة في الوزارة.					
5.	تتبنى الوزارة آلية مرنة لتوزيع المعرفة.					
6.	يتبادل الموظفون المعرفة دون خوف على مراكزهم الوظيفية.					
7.	تحافظ الوزارة على التوازن بين توزيع المعرفة واحتياجات الموظفين.					
<b>البعد الخامس: تطبيق المعرفة (استخدام وتطبيق المعرفة على جميع أنشطة الوزارة وبرامجها).</b>						
1.	يساعد تطبيق المعرفة الوزارة في تقديم خدماتها بجودة عالية.					
2.	تعمل الوزارة حل قضايا العمل من خلال تطبيق المعرفة المتوفرة لديها ولدى موظفيها.					
3.	تفوض الوزارة الصلاحيات للموظفين ذوي العلاقة لتطبيق المعرفة.					
4.	تنفذ الوزارة تغذية راجعة للوقوف على مدى استفادتها من معارفها.					
5.	يتم تطبيق المعرفة من خلال وضع تشريعات جديدة ورفعها للجهات المختصة لإقرارها أصولاً.					
6.	تُطبق الوزارة المعرفة لتحقيق أهدافها.					
7.	يُسهم تطبيق المعرفة من قبل الموظفين في تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الوظيفية.					

## المحور الثاني: إتخاذ القرار

هو عملية الوصول إلى الخيار المناسب من جميع الاتجاهات ومن بين كافة البدائل المقترحة وإصدار الأحكام على مواقف معينة، ويشمل اتخاذ القرارات على أسلوب تحديد واختيار البدائل للقرار المتخذ.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	تجارياً
<b>إتخاذ القارات</b>						
1.	تهدف القرارات المتخذة في الوزارة لتحقيق الأهداف المحددة لها.					
2.	يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار					
3.	يتم تحليل شكاوى متلقي خدمات الوزارة لاتخاذ قرارات فعالة.					
4.	تُتخذ القرارات في الوزارة بشكل سريع وفقاً لمتطلبات المصلحة العامة.					
5.	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات					
6.	يملك الموظفين المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم.					
7.	هناك آلية واضحة لتنفيذ المرؤوسين للقرارات المتخذة.					
8.	يساعد التدريب المستمر في تسهيل عمليات اتخاذ القرارات					
9.	يُراعى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات.					
10.	يعطي المسؤولون صلاحيات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات الطارئة.					
11.	تُسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات					
12.	يتم متابعة ومراقبة القرارات المتخذة لعمل تغذية راجعة عنها.					
13.	هناك شعور بالرضا عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها					
14.	تتراجع الوزارة عن أي قرار اتخذ سابقاً ان ثبت خطأه.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم



حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية  
وزارة النقل والمواصلات أنموذجاً "

إشراف: د. سعدي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث: عماد صافي



ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
2.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
3.	د. ثمين هيجاوي	جامعة القدس
4.	د. محمد الاحمد	جامعة بير زيت
5.	د. نور مطور	جامعة بير زيت
6.	د. كامل عبد الرحيم جبرين	جامعة النجاح
7.	أ.د. نهاية عبد الهادي التلباني	جامعة الازهر
8.	د. محمد فارس	جامعة الازهر
9.	د. حسين حمايل	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. عزمي الحاج	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. عودة مشاركة	جامعة القدس المفتوحة
12.	د. شبلي اسماعيل السويطي	جامعة القدس المفتوحة
13.	أ.د. معتصم مصلح	جامعة القدس المفتوحة
14.	د. راتب ابو رحمة	جامعة القدس المفتوحة

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	.....الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
112	.....رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
113	.....قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	.3

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	يوضح مفاهيم إدارة المعرفة.....	11
2.2	يوضح عمليات "أبعاد" إدارة المعرفة.....	18
3.2	يوضح معيقات إدارة المعرفة.....	25
4.2	يوضح التعريفات الخاصة باتخاذ القرارات.....	27
5.2	يوضح تقسيمات وأنواع القرارات.....	30
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	52
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر.....	52
3.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	52
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	53
5.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	53
6.3	مصفوفة معاملات الاستخراج لفقرات المحور المتعلق بإدارة المعرفة.....	55
7.3	مصفوفة معاملات الاستخراج لفقرات المحور المتعلق بإتخاذ القرارت الادارية..	55
8.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	56
1.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	59
2.4	إجابات المبحوثين حول بعد تشخيص المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.....	60
3.4	إجابات المبحوثين حول بعد توليد المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.....	62
4.4	إجابات المبحوثين حول بعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.....	64
5.4	إجابات المبحوثين حول بعد توزيع المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.....	66
6.4	إجابات المبحوثين حول بعد تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة.....	69
7.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ومستوى التقدير الكلية لواقع إدارة المعرفة.....	71
8.4	إجابات المبحوثين حول محور إتخاذ القرارات.....	72
9.4	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين عملية إتخاذ القرارات.....	75
10.4	معامل ارتباط بيرسون بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات.....	76
11.4	معامل ارتباط بيرسون بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات.....	77
12.4	معامل ارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات.....	78

78	معامل ارتباط بيرسون بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات.....	13.4
79	معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات.....	14.4
81	نتائج إختبار "T-Test" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات حسب متغير الجنس..	15.4
83	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات حسب متغير العمر.....	16.4
83	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير العمر.....	17.4
85	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر وفق محور اتخاذ القرارات.....	18.4
85	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات حسب متغير المؤهل العلمي.....	19.4
86	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	20.4
87	نتائج إختبار "T-Test" لفحص دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو ادارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات حسب متغير المسمى الوظيفي.....	21.4
89	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	22.4
89	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة....	23.4
91	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير سنوات الخبرة وفق محور اتخاذ القرارات.....	24.4

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	.....يوضح سلسلة المعرفة	1.2
15	.....يوضح أهداف إدارة المعرفة	2.2
19	.....يوضح عمليات "أبعاد" إدارة المعرفة	3.2
23	.....يوضح نموذج "Duffy" لإدارة المعرفة	4.2
23	.....يوضح خصائص نماذج إدارة المعرفة	5.2
28	.....يوضح أسلوب الاختيار الرشيد للبدائل المتاحة	6.2
33	.....يوضح عناصر اتخاذ القرار	7.2
57	.....نموذج الدراسة	1.3

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	الملخص بالعربية.....	
هـ	الملخص بالإنجليزية.....	
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....</b>	
1	1.1 المقدمة.....	
4	2.1 مشكلة الدراسة.....	
4	3.1 مبررات الدراسة.....	
5	4.1 أهمية الدراسة.....	
5	1.4.1 الأهمية النظرية.....	
5	2.4.1 الأهمية التطبيقية.....	
6	5.1 أهداف الدراسة.....	
6	6.1 أسئلة الدراسة.....	
7	7.1 فرضيات الدراسة.....	
8	8.1 حدود الدراسة.....	
9	9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	
9	10.1 هيكلية الدراسة.....	
10	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....</b>	
10	<b>1.2 المبحث الأول: إدارة المعرفة.....</b>	
10	1.1.2 مفهوم المعرفة.....	
11	2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة.....	
13	3.1.2 أهمية إدارة المعرفة.....	

14	.....	أهداف إدارة المعرفة	4.1.2
16	.....	عناصر إدارة المعرفة	5.1.2
17	.....	مراحل إدارة المعرفة	6.1.2
18	.....	عمليات إدارة المعرفة	7.1.2
24	.....	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	8.1.2
25	.....	معيقات إدارة المعرفة	9.1.2
26	.....	خلاصة المبحث الاول	10.1.2
27	.....	<b>المبحث الثاني: إتخاذ القرارات</b>	<b>2.2</b>
27	.....	مفهوم إتخاذ القرارات	1.2.2
27	.....	القرار	1.1.2.2
27	.....	اتخاذ القرارات	2.1.2.2
28	.....	أهمية إتخاذ القرارات	2.2.2
29	.....	أنواع وتقسيم إتخاذ القرارات	3.2.2
31	.....	خطوات عملية إتخاذ القرار	4.2.2
32	.....	عناصر إتخاذ القرارات	5.2.2
33	.....	خلاصة المبحث الثاني	6.2.2
35	.....	الدراسات السابقة	3.2
35	.....	الدراسات المحلية (الفلسطينية)	1.3.2
40	.....	الدراسات العربية	2.3.2
46	.....	الدراسات الاجنبية	3.3.2
49	.....	التعقيب على الدراسات السابقة	4.3.2
51	.....	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها</b>	
51	.....	منهج الدراسة	1.3
51	.....	مجتمع الدراسة	2.3
51	.....	عينة الدراسة	3.3
53	.....	أداة الدراسة	4.3
54	.....	صدق أداة الدراسة	1.4.3
55	.....	ثبات أداة الدراسة	2.4.3
56	.....	إجراءات تطبيق الدراسة	5.3

56	.....متغيرات الدراسة	6.3
57	.....المتغيرات المستقلة	1.6.3
57	.....المتغيرات التابعة	2.6.3
57	.....المتغيرات الضابطة	3.6.3
57	.....أساليب المعالجة الإحصائية	7.3
59	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>	
59	.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها	1.4
59	.....إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات في الوزارات الفلسطينية....	1.1.4
59	.....واقع تشخيص المعرفة في الوزارات الفلسطينية	.1.1.1.4
62	.....واقع توليد المعرفة في الوزارات الفلسطينية	.2.1.1.4
64	.....واقع تخزين المعرفة في الوزارات الفلسطينية	.3.1.1.4
66	.....واقع توزيع المعرفة في الوزارات الفلسطينية	.4.1.1.4
68	.....واقع تطبيق المعرفة في الوزارات الفلسطينية	.5.1.1.4
70	.....المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية	.6.1.1.4
72	.....النتائج المتعلقة باتخاذ القرارات	.2.4
75	.....النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
75	.....الفرضية الرئيسية الأولى	.1.3.4
76	.....الفرضية الفرعية الأولى	.1.1.3.4
77	.....الفرضية الفرعية الثانية	.2.1.3.4
77	.....الفرضية الفرعية الثالثة	.3.1.3.4
78	.....الفرضية الفرعية الرابعة	.4.1.3.4
79	.....الفرضية الفرعية الخامسة	.5.1.3.4
81	.....الفرضية الرئيسية الثانية	.2.3.4
81	.....الفرضية الفرعية الأولى	.1.2.3.4
82	.....الفرضية الفرعية الثانية	.2.2.3.4
85	.....الفرضية الفرعية الثالثة	.3.2.3.4
87	.....الفرضية الفرعية الرابعة	.4.2.3.4

89	.....الفرضية الفرعية الخامسة	5.2.3.4
92	..... <b>الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>	
92	.....النتائج	1.5
94	.....الاستنتاجات	2.5
96	.....التوصيات	3.5
98	.....المقترحات البحثية	4.5
99	..... <b>المصادر والمراجع</b>	
114	..... <b>فهرس الملاحق</b>	
115	..... <b>فهرس الجداول</b>	
117	..... <b>فهرس الاشكال</b>	
119	..... <b>فهرس المحتويات</b>	