

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال
الأحمر الفلسطيني.

إبراهيم محمد إبراهيم غولة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2017 م

إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال
الأحمر الفلسطيني.

إعداد:

إبراهيم محمد إبراهيم غولة

بكالوريوس إدارة صحية، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. إياد خليفة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية
الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس.

1439 هـ - 2017 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني

اسم الطالب: إبراهيم محمد إبراهيم غولة
الرقم الجامعي: (21520204)

المشرف: الدكتور إياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2017/11/27) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور إياد خليفة
2. ممتحناً داخلياً: الدكتور سعدي الكرنز
3. ممتحناً خارجياً: الدكتور يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2017 م

الإهداء

إلى من نزل بحقهما قرآن يُنلى إلى قيام الساعة حيث قال الله عز وجل فيهما

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا
أُفًّا وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا
رَبَّيْنِي صَغِيرًا (24).

براً واحتراماً وتقديراً

إلى روح والدي الحبيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته
إلى والدتي الحنونة أمد الله في عمرها
إلى زوجتي العزيزة رمز التضحية والوفاء
إلى بناتي شموع حياتي سجا، دجى، حلا، روز، ودانا أسعدهن الله
إلى ابني الغالي محمد الغولة حفظه الله ورعاه
إلى إخوتي وأخواتي حماهم الله
إلى أصدقائي الأعزاء وفقهم الله

الباحث

إقرار

أقر أنا معدّ الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أية جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : 

إبراهيم محمد إبراهيم غولة

التاريخ: 2017/12/16

شكر وعرّفان

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وهو القائل في كتابه العزيز: ﴿فَادْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ﴾ سورة البقرة، الآية (152)، والصلاة والسلام على خير الأنام النبي الصفوة والقائد القدوة نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، ثم أما بعد:

فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى معهد التنمية ممثلاً بمديره الدكتور عزمي الأطرش وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والطاقم الإداري، وأخص بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان الأستاذ الدكتور إياد خليفة الذي أشرف على هذه الرسالة فكان خير المشرف ولم يدخر جهداً لإنجاز هذا العمل. وكل الشكر للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور عبد الوهاب الصباغ مشرفاً نيابةً عن الدكتور إياد خليفة، والدكتور سعدي الكرنز ممتحناً داخلياً والدكتور يوسف أبو فارة ممتحناً خارجياً على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة. ولا يفوتني أن أشكر الدكتور إبراهيم عابد الذي ساعدني في التحليل الإحصائي، والسيدة دعاء حميد والأنسة دجى الغولة اللتين تحملتا مشاق طباعة الرسالة وما رافقها من اعادة وتعديل، وعظيم شكري وامتناني إلى الأستاذ إسماعيل الفقهاء الذي بذل جهداً كبيراً ووقتاً غالياً في المراجعة اللغوية للرسالة.

وأشكر جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ممثلة برئيسها الدكتور يونس الخطيب ومديرها العام د. خالد جودة الذان قدما كل الدعم والتسهيلات التي ساهمت في إنجاز هذا العمل، كما وأشكر باقي الأخوة المديرين في الجمعية الذين مثلوا مجتمع الدراسة، والشكر موصول لكل من ساعدني في توزيع الإستهانات ولكل من كان له أثر في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

مصطلحات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

الإدارة: هي فن معرفة وتحديد ما تريد القيام به ثم أن تحقق ذلك بأفضل الوسائل وأقلها تكلفة (Taylor, 1911).

هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية والبشرية والعينية المتاحة للمؤسسة (عبد الله، 2006: 6).

المعرفة: المعرفة عبارة عن خليطٍ ممتزجٍ من كل من الخبرة والمهارة والمعلومات فضلاً عن القدرات الشخصية كالحدس والتخيل التي يقوم الأفراد بتوظيفها لاتخاذ قرارات سليمة تؤدّ بهم للأهداف المرجوة (عبيد، 2015).

إدارة المعرفة: تحديد البيانات والمعلومات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة والإستحواذ عليها، وتحليلها، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وإتاحتها لها (درويش، 2007).

إدارة المعرفة هي عملية النقاط وتوزيع وفعالية استخدام المعرفة (Davenport, 1994).

وهي العمليات المتعلقة بإيجاد وتعزيز نهج متكامل لتحديد والتقاط وتقييم واسترجاع، وتقاسم أصول المعلومات في المؤسسة. ويمكن أن تشمل هذه الأصول قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، والخبرات السابقة والخبرات الجماعية والفردية (Duhon, 1998).

أما من الناحية الإجرائية فيُعرّف الباحث إدارة المعرفة على أنها العملية التي يتم من خلالها اكتساب وتطوير ونشر وتوزيع وتطبيق وتخزين المعرفة والإحتفاظ بها.

القرار: القرار هو عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من جميع الخيارات والإتجاهات من بين كافة البدائل المطروحة وذلك للوصول للهدف المرجو من اتخاذ هذا القرار (عبيد، 2015).

إتخاذ القرار: عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بالمشكلة، وتحديد البدائل المتاحة للحل، ثم عملية المفاضلة بين هذه البدائل من أجل اختيار أفضلها" (أحمد، 2014). وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

وإجرائياً يعرف الباحث إتخاذ القرار على أنه عملية متسلسلة مرتبة تشمل أولاً تحديد المشكلة محل القرار وتشخيصها ثم تحديد البدائل المتاحة لحلها ثم اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذ البديل الذي تم اختياره وفي النهاية متابعة وتقييم تنفيذ القرار.

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جمعية وطنية فلسطينية، وهي ذات شخصية إعتبارية مستقلة معترف بها رسمياً، تأسست سنة 1968 وأقرت من قبل المجلس الوطني الفلسطيني في دورته السادسة، التي عقدت في

القاهرة عام 1969 من أجل تلبية الحاجات الصحية والإجتماعية للشعب الفلسطيني، وتمارس نشاطها في فلسطين وفي مناطق تجمعات الشعب الفلسطيني بموجب اتفاقيات جنيف، وبموجب مبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر وهي: "الإنسانية، عدم التحيز، الحياد، الإستقلال، التطوع، الوحدة، والعالمية (النظام الأساسي للجمعية، 2009).

المدير في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني:

يعرفه الباحث إجرائياً بأنه كل موظف في الجمعية لديه تكليف ويمارس فعلياً مهام تشمل في حدها الأدنى تطبيق الوظائف الإدارية الأساسية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) على موظفين آخرين ضمن نطاق عمله.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف والبالغ عددهم (233)، واشتملت عينة الدراسة على (168) مديراً، أي ما نسبته (72.1%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية تبعاً لمكان العمل.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة والإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، تكونت الإستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول قسم البيانات العامة عن المبحوثين واشتمل على المتغيرات الديموغرافية الخاصة بهم، القسم الثاني مقياس إدارة المعرفة وتكون من (25) فقرة، والقسم الثالث مقياس القدرة على اتخاذ القرار واشتمل على (25) فقرة.

وقد طبقت هذه الدراسة على (155) مديراً من مجموع العينة البالغة (168) مديراً، أي ما نسبته (92.2%) من عينة الدراسة، حيث تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية بدرجة مقدارها (82.5%) بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية (إكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وإمتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وأن مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (69.22%). وأن مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (71.64%). وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما لم تُظهر نتائج هذه الدراسة فروقاً دالة إحصائياً وفقاً لبقية المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إنشاء "نظام" إداري علمي منهجي لإدارة المعرفة ومثله لعملية اتخاذ القرار في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتوفير كامل الدعم لهما من الإدارة العليا، ليكونا مدخلاً لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي ونموذجاً يحتذى من قبل باقي مؤسسات الوطن، وضرورة عقد محاضرات وورش عمل ودورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار لتعريف العاملين بهذه الأنظمة وأهميتها ودمجهم بها، والعمل على جسر ورم الفجوة المعرفية التي يعاني منها الكثير من الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمتمثلة في الفرق الواقع بين ما نعرف وما نطبق مما نعرف، وإجراء المزيد من الدراسات حول مواضيع إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار.

Knowledge management and its relationship to the decision-taking capacity of PRCS managers.

Prepared by: Ibrahim Mohammad Ibrahim Gholeh

Supervised by: Dr. Eyad Khalifa

Abstract:

The current study aimed to identify the role of knowledge management and its relationship with decision-taking capacity among PRCS managers.

The study population consisted of all managers working in the PRCS in its branches in the West Bank, Gaza governorates and Al-Quds Al-Sharif (233) managers. The sample consisted of (168) individuals represented (72.1%) from the study population who were selected by random stratified method according to the work place.

The researcher used the descriptive approach to achieve the objectives of this study and used the questionnaire as a tool to collect the necessary data. The questionnaire consisted of three sections: The 1st one included general information about the respondents, the 2nd was the knowledge management scale (25) items, and the last one was the decision-taking capacity scale (25) items.

The study was applied to (155) of (168) managers, represented (92.2%) from the sample, and the data were processed statistically using the SPSS program.

The most important study findings were: the strong relationship with an average (82.5%), between knowledge management and its overall dimensions (knowledge acquisition, knowledge development, dissemination of knowledge, application of knowledge and knowledge ownership and conservation) and decision-taking capacity of PRCS managers. And the level of knowledge management among PRCS managers was good with an average of (69.22%). And level of decision-taking capacity of the PRCS managers was good with an

average of (71.64%). There were statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the level of knowledge management among the PRCS managers due to job title. There were no statistically significant differences according to the other variables of the demographic variables.

The researcher presented a number of recommendations, including: The need to establish a systematic scientific management system for knowledge management and its like for the decision-making process in the PRCS and to provide them with full support from the senior management. To be an input for the development and improvement of individual and institutional performance and a model to be followed by the rest of the institutions of the country. Holding lectures, workshops and training courses in the field of knowledge management and decision-taking process to introduce these new systems and their importance to the employees in order to involve them into these systems, And working hard to bridge the knowledge gap which experienced by many individuals, groups and institutions, represented by the difference between what we know and what we apply from what we know, and finally making further studies on knowledge management and decision-making topics.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يشهد عالمنا الحديث تطوراً سريعاً وغير مسبوق ويمتاز هذا التطور بالتوجه نحو المعلومات والمعرفة، فلم يعد رأس المال الحقيقي اليوم هو رأس المال المادي فحسب، بل أصبحت المعرفة والمعلومات وما يعرف برأس المال الفكري هو رأس المال الفاعل الذي يعول عليه والذي يحقق القيمة المضافة والميزة التي يصعب منافستها.

ويعتمد بقاء المؤسسات وتطورها ونموها ومستقبلها على مدى معرفتها وتحديد ما تملك من موارد وموجودات، وهذا وحده لا يعتبر كافياً بل يجب استثمار هذه الموجودات بالشكل الأمثل الذي يحقق الفاعلية في الإدارة وزيادة القدرة التنافسية والطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ولعل أهم هذه الموارد هي المعلومات والمعرفة لأنها موارد نادرة وليست في المتناول وغير متوفرة بكثرة، لذا فإن استخدامها بالشكل الأمثل حقق وما زال يحقق الكثير من النجاحات على مستوى الفرد والمجتمع.

والمعرفة تشكل قيمة مضافة موجبة إذا ما تم استخدامها وتطبيقها وفق المناهج العلمية السليمة، وفي هذا السياق يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار من أهم وأبرز المجالات الإدارية التي يظهر فيها وبشكل جلي الدور الفاعل لتطبيق المعرفة وإدارتها، حيث يشكل القرار الفاعل الناجح الرشيد والمبني على المعرفة فرقاً

بين النجاح والفشل وبين التطور والتخلف وبين التميز وعدمه...الخ. وعليه يمكننا الجزم بأنه "كلما كان القرار صائباً ورشيداً كلما أدى إلى إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة والعكس صحيح".

وأهمية المعرفة في المؤسسات ليست بالجديدة، فهي تمثل رأس المال الأساسي للمؤسسة ولا تقل أهميتها عن أهمية رأس المال المادي (Alavi & leider, 2000) كما جاء في (Reijssen et al., 2014). ولا بد للمنظمات وقياداتها من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية والمعلوماتية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، حتى تتمكن المؤسسة من الحد من إخفاقاتها وتسخير إمكاناتها وطاقاتها لتحقيق الإزدهار والتقدم (نوري، 2013).

وعلى المؤسسات الطامحة لتحقيق الفائدة والقيمة المضافة من المعرفة أن تدرك أنها بحاجة لتطبيق إجراءات شاملة وجذرية أهمها تغيير الثقافة المؤسسية بالشكل الذي يرسخ المعرفة وطلبها وتطبيقها بشكل علمي وعملي ضمن النهج الثقافي العام في المؤسسة وبشكل يشمل كافة الأفراد والمستويات الإدارية كل حسب صلاحياته ومسؤولياته، وهذا ليس بالأمر السهل إذ يستدعي بذل جهد كبير ومستمر فهو ليس عمل لمرة واحدة أو لقسم واحد من اقسام المؤسسة، إنما هو تحول استراتيجي في الفكر المؤسسي، خصوصاً فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يجب العمل على غرس ثقافة المعرفة والسعي لها وتبادلها وتطبيقها بين عناصر المورد البشري للمؤسسة حتى تصبح إدارة المعرفة سلوكاً ونهجاً متجذراً وأصيلاً لديهم، وتكون مخرجات ذلك على شكل مهارات وفنيات وتقنيات تُطبق بشكل عملي لكي تحقق القيمة المضافة لكافة مستويات العمل في المؤسسة، وبدو شك فإن تبني هذا النهج سينعكس إيجاباً على القرارات الإستراتيجية التي تتخذها قيادة المؤسسة ويجعلها رشيدة وأكثر فاعلية.

وقد أكد (Apak and Atay, 2014) أن تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فاعلة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وأن إدارة المعرفة يمكن أن توظف كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والأسواق.

وإن إيجاد ثقافة المعرفة لدى المؤسسات الإدارية يتطلب إجراء تغييراتٍ جوهرية في كل الأنظمة الإدارية التي تؤثر في الموارد البشرية من حيث المهارات الفنية وأساسيات تنفيذ العمل وسياسات المؤسسات وسلوك القائد الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح (نجم، 2005) كما جاء في دراسة (الزريقات، 2011).

وعندما تتبنى المؤسسة استراتيجية إدارة المعرفة فإنها ستتعرف وتكتشف ضرورة وأهمية توفير ودعم عملية إنتاج ومشاركة المعلومات كجزء هام وأساسي في مبادرة تطبيق إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد ستقوم المؤسسة بإنشاء سياق مناسب وبيئة ملائمة تشمل كافة مستويات العمل فيها وتدعم ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة (Detlor et al., 2006).

ولقد غيرت مفاهيم المعرفة والتكنولوجيا الحديثة بنية الإدارة وهيكلتها ووظائفها وطرق التخطيط والتنفيذ فيها وجوهر عملها المتمثل في عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات ولكافة الأنشطة والأعمال، ليتحول بذلك الإهتمام إلى استثمار المخزون الهائل من المعلومات وتحويله إلى معرفة يستفاد منها في مشاريع التطوير والتميز والمنافسة (عياد، 2015).

ولعل أهم المعوقات التي تعرقل مساعي وخطط النجاح في المؤسسات هو عدم مقدرتها على مواكبة المتغيرات التي يشهدها عصر اقتصاد المعرفة والمعلومات وللحاق بهذا التطور الهائل الذي حدث في مجال تكنولوجيا الإتصالات واستخدامها في مجال المعرفة، حيث دفع هذا الكم الهائل من المعلومات وتراكمها باتجاه ابتكار مفهوم حديث ينظم ويدير ويستغل هذه المعلومات وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات وتوفير عناصر مساعدة تدعم صناع القرار في عملية إتخاذ قراراتهم.

ويتطلب الإدماج والدخول في اقتصاد المعرفة ضرورة تثمين المؤسسات لمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية واستغلال المعرفة بشكل جيد وإدارتها بكفاءة عالية، كونها ركيزة أساسية في تحقيق التميز والإبداع، إذ تُجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشراً أساسياً لإنشاء القيمة ومصدراً للميزة التنافسية (سلطاني، 2013).

وتسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق أهدافها التي أصبحت في وقتنا الحاضر أكثر صعوبة من أي وقت مضى، حيث باتت تحتاج إلى أساليب ووسائل جديدة فلم تعد الوسائل المادية الملموسة كافية لتحقيق ذلك بل إن الأمر تعدى ذلك، إذ أصبحت المعرفة من أهم الأصول غير الملموسة التي تفسر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها (أبو الغنم والزعبي، 2012).

وتعتبر عملية مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة أمر إيجابي من حيث تحسين علاقات العمل والحد من نسبة دوران العمل، مما سيحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة، وكذلك فإن ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة سوف يمكّن العاملين من إيجاد حلول ناجحة للمشكلات التي تواجههم خصوصاً إذا تم اكتشافها وتشخيصها مبكراً واتخاذ القرار السليم لحلها قبل أن تتفاقم، ولا شك أن إرساء هذه الثقافة والبيئة القائمة على التفاعل الإيجابي بين العاملين سوف يرفع مستوى الحالة المعنوية والرضا لديهم، ويحقق ويعزز الاندماج الوظيفي بين العاملين في المؤسسة، ويمكّنهم ويحفّزهم على مزيد من النشاط والفاعلية في العمل.

وتؤكد العديد من الدراسات كدراسة الملاك والأثري (2002: 19) ودراسة العمري (2004: 12) أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفاعلية، تحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الإستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. كما جاء في (الزطمة، 2011).

2.1 مشكلة الدراسة

إن التطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والتكنولوجيا خلقت تحديات كبيرة في كل المجالات، وفي ظل سعي المؤسسات للبقاء والتطور والنمو كان من المحتمّ عليها أن تستجيب لهذه التحديات من خلال إحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات وتحقق الميزة التنافسية والفاعلية في الوصول إلى الأهداف، سيما وإن كانت هذه المؤسسة تعيش ظرفاً إستثنائية وتواجه تحديات إضافية تتمثل في الإحتلال والحصار ونقص الموارد وبصاحب ذلك كله الطلب المتزايد على خدماتها الإغاثية والإنسانية، وهذا هو واقع الحال في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني التي هي موضوع البحث في هذه الدراسة.

والحقيقة أن النجاح في الوصول للأهداف يتوقف على عوامل كثيرة ربما أهمها مدى القدرة والكفاءة التي تمتلكها المؤسسة وإدارتها وأفرادها في عملية صنع واتخاذ القرار الذي هو لبّ العملية الإدارية وعامل مهم لنجاحها خصوصاً عندما يمتاز بالفاعلية والرشد، ولا بد للقائد أن يتمتع بقدر كبير من المعرفة لتساعده في عملية إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتحقيق النجاح المأمول، وفي الواقع فإن إدارة المعرفة باتت أحد المقومات الأساسية في تطور ونمو المؤسسات، وانطلاقاً من أن مضمون عملية اتخاذ القرار هو عبارة

عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وتكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن الخيارات والبدائل المتروكة، فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعرفة هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات.

وموضوع اتخاذ القرار يزداد تحدياً عندما يتعلق الأمر بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حيث أن قرارات الجمعية حساسة جداً وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية فهي مطالبة -أكثر من باقي المؤسسات- باتخاذ القرارات التي تضمن سير وتدفق خدماتها الإنسانية والإغاثية والصحية إلى الفئات المستهدفة وفي الوقت المناسب ودون تأخير خصوصاً في أوقات الأزمات والكوارث وبشكل يتفق مع مصادقيتها ومبادئها السبعة والتزاماتها تجاه عضويتها في الإتحاد الدولي لجمعيات الصليب والهلال الأحمر. فهناك من يترصب بالجمعية لعزلها عن بعدها الدولي من خلال إثبات عدم التزامها بمبادئ الحركة الدولية لجمعيات الصليب والهلال الأحمر، فالأمر بالنسبة للجمعية أشبه بمن يريد أن يمشي بين حبات المطر وصولاً لأهدافه دون أن يبتل.

والقرار السديد لا يأتي من فراغ حيث يحتاج من يتخذه إلى أمور كثيرة أهمها التسليح بالمعلومات والبيانات ذات العلاقة، وذلك يحتاج إلى تبني المؤسسات لثقافة تنظيمية تقوم على المعرفة ومشاركتها وتطبيقها في إطار ما يعرف ب (إدارة المعرفة).

وجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كإحدى أبرز وأقدم المؤسسات الفلسطينية ذات الخدمات المتعددة والمستمرة على مدى قرابة (50) عاماً، لا بد لها من تحقيق التطور والنمو لأن ذلك حاجة فلسطينية بامتياز نظراً للكارثة المزمنة التي يعيشها الشعب العربي الفلسطيني بسبب الإحتلال، وحتى تكون الجمعية قادرة على الإستجابة لهذه الحاجة عليها امتلاك كافة المقومات والتطورات العلمية والإدارية التي تمكنها من اتخاذ القرار الرشيد الذي يحقق الأهداف المنشودة في ظل الظروف المذكورة آنفاً ولا شك أن (إدارة المعرفة) تعد أحد أهم هذه المقومات.

وقد تطرقت العديد من الأبحاث إلى موضوع إدارة المعرفة وذلك من خلال ربطها بمواضيع حيوية مثل تحقيق الميزة التنافسية كدراسة بلعلي (2016) وعبد الغفور (2015)، وأخرى ربطت بينها وبين أثرها في تحقيق التطوير التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسات مثل دراسة عوض (2012)، ومد الله (2010)، والفارس

(2010). وغيرها من الدراسات تحدثت عن أثرها في تحقيق وتعزيز القدرة الديناميكية لدى المؤسسات مثل دراسة (Reijssen et al., 2014).

ودراسات أخرى أكدت على أهمية القرار في العملية الإدارية، فقد جاء في عبيد (2015) أن العديد من الدراسات اتفقت على أن اتخاذ القرار هو أساس العملية الإدارية وقلبها النابض مثل دراسة مناصرية (2004) ونوري (2011) والعمري (2014)، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به. وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا مخرجات لقرارات معينة.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لقياس المشكلة المتمثلة بالسؤال الآتي:

"ما علاقة إدارة المعرفة بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟"

3.1 مبررات الدراسة

من خلال ملاحظة وتفكير الباحث وتعمقه في مشكلة الدراسة والبدء بالدخول في حيثياتها برزت أمامه العديد من العوامل والتي شكلت بدورها مبررات لهذه الدراسة حيث يمكن توضيحها كما يلي:

1. لدى الباحث رغبة ذاتية للبحث في موضوع الدراسة لاستثمارها في امتلاك وتطوير مهارات إدارة المعرفة وتسخيرها في عملية اتخاذ القرار، لتحقيق التطور والنجاح على المستوى الفردي والمؤسسي والمجتمعي بهدف المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في الوطن.
2. حاجة المجتمع المحلي والعربي للانتقال من الإعتماد على الموارد الملموسة إلى الموارد غير الملموسة (المعلومات والبيانات والمعرفة)، فمشكلة الدراسة هي متطلب أساسي للوصول إلى الفاعلية الإدارية والتميز في ظل المتغيرات المحلية والعالمية الراهنة ومتطلبات العولمة.
3. حداثة موضوع الدراسة على المستوى العالمي عامةً والمستوى المحلي خاصةً، فالتوجه نحو إدارة المعرفة من النظريات الحديثة للإدارة، كذلك فإن الربط بينها وبين عملية اتخاذ القرار كعامل حاسم في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات يعتبر موضوعاً هاماً وحديثاً أيضاً.

4. التعرف إلى أهم المتغيرات التي تحقق النجاح في إدارة المعرفة وكذلك الأمر بالنسبة للقدرة على اتخاذ القرار المناسب، وتبيان أهمية ذلك للمديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني لتفعيل دورهم والإرتقاء بالجمعية لأعلى درجات الكفاءة والفاعلية والتميز ولتكون مساهماً فاعلاً في تحقيق النمو والتنمية.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية امتلاك الإنسان القدرة على تحقيق أهدافه الفردية والجماعية، وذلك باستخدام وتسخير ما يملكه من علم ومعرفة في عملية اتخاذ القرار الرشيد الذي يحقق الأهداف الفردية والمؤسسية المنشودة مما يساهم وبشكل فاعل في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، ويمكن أيضاً أهمية الدراسة كما يلي:

1.4.1. أهميتها بالنسبة للباحث:

1. إثراء معلومات الباحث حول إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات والكتب والمراجع ذات العلاقة.
2. استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية وبناء المؤسسات.
3. الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في مجال عمله.

2.4.1. أهميتها بالنسبة للمجتمع:

1. أهمية موضوعها كمتطلب من متطلبات الإدارة والتنمية البشرية للمجتمعات في وقتنا الحاضر، حيث تعتبر التنمية المستدامة الهدف الذي تسعى لتحقيقه مختلف المجتمعات.
2. تعتبر هذه الدراسة استكمالاً للمؤتمرات والندوات والدورات التدريبية في مجال التنمية البشرية، ويأمل الباحث أن تشكل قيمة مضافة في التحرك نحو صناعة التنمية.

3.4.1. أهميتها بالنسبة للباحثين:

1. إثارة اهتمام الباحثين والمهتمين بالبحث العلمي من طلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في مجال إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار والربط بينهما وبين متغيرات أخرى تؤثر وتتأثر فيهما لتحقيق الأهداف الفردية والمجتمعية من ناحية، وتحقيق التراكم المعرفي والبحثي من ناحية أخرى.
2. رفد المكتبات المحلية بمرجع قد يفيد المهتمين في مجال الدراسة نفسها.

4.4.1. أهميتها بالنسبة للمؤسسات:

1. قد تحقق الدراسة الفائدة للمؤسسات بقطاعاتها المختلفة، حيث يسعى الباحث لجعلها إطاراً شاملاً للكشف عن العلاقة التي تربط بين مفهوم إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار، وإبراز أهمية إدارة المعرفة، ودورها في إعداد الكوادر البشرية المسؤولة، والقادرة على تحقيق أهدافها الشخصية والمهنية، والإجتماعية والموازنة بينها، لتحقيق التنمية المستدامة.
2. إبراز صورة علمية نموذجية عن ممارسات إدارة المعرفة وإجراءات عملية اتخاذ القرار، لتكون صالحة للتطبيق في مؤسساتنا الفلسطينية على اختلاف تخصصاتها.
3. قد تفيد الدراسة متخذي القرار في المؤسسات المختلفة من خلال تبني مفاهيمها.
4. زيادة الوعي لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بشكل خاص ولدى المديرين في المؤسسات بشكل عام بموضوع إدارة المعرفة وأهميتها في تعزيز القدرة على اتخاذ القرار وانعكاسات ذلك على تطور ونمو المؤسسات.

5.1 أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة سعياً لتحقيق هدف رئيس هو "تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني" وتسعى الدراسة أيضاً إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
2. معرفة مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
3. التعرف إلى الفروق في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وفئة سنوات الخبرة العملية.
4. معرفة مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
5. معرفة مؤشرات تطبيق عناصر القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
6. التعرف إلى الفروق في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وفئة سنوات الخبرة العملية.

6.1 أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
2. ما مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة بأبعادها لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
3. هل هناك فروق في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وفئة سنوات الخبرة العملية؟
4. ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
5. ما مؤشرات تطبيق عناصر القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟
6. هل هناك فروق في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وفئة سنوات الخبرة العملية؟

7.1 متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: وتتمثل في "عناصر إدارة المعرفة" كالتالي:

- أ. إكتساب المعرفة.
- ب. تطوير المعرفة.
- ت. نشر المعرفة.
- ث. تطبيق المعرفة.
- ج. إمتلاك المعرفة والإحتفاظ بها.

2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في "عناصر القدرة على اتخاذ القرار" من خلال التالي:

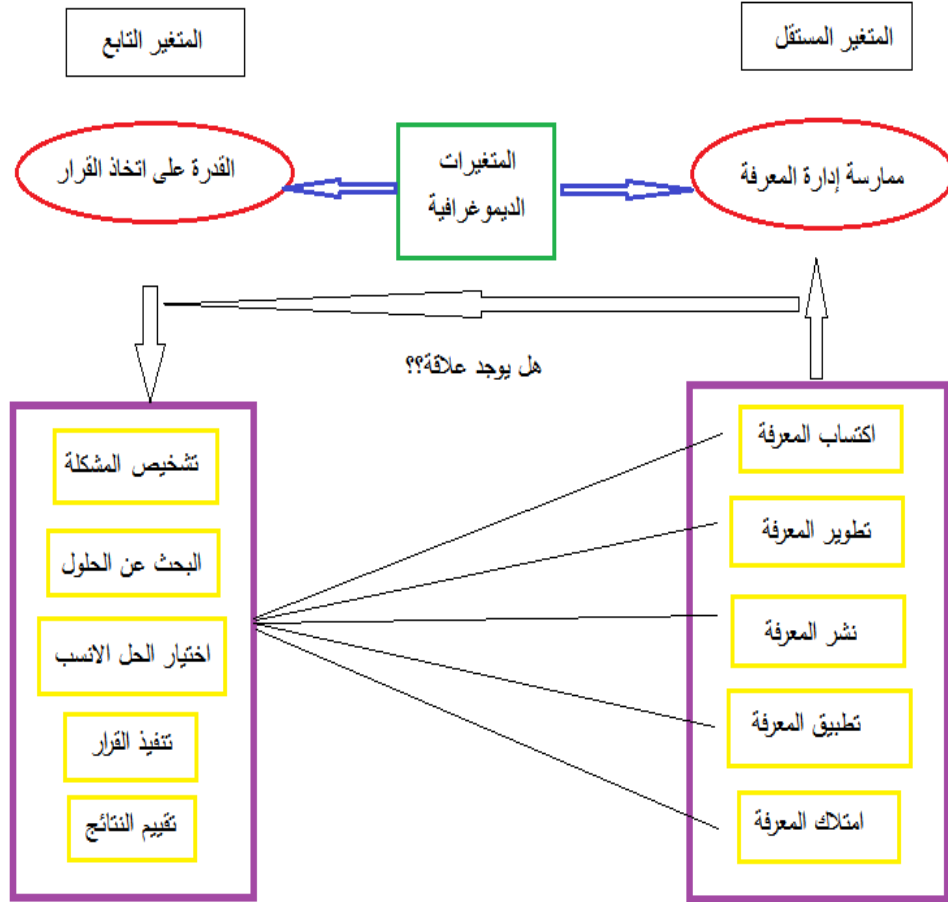
- أ. تشخيص وتحليل المشكلة.
- ب. البحث عن الحلول.
- ت. اختيار الحل الأنسب.
- ث. تنفيذ القرار.
- ج. تقييم النتائج.

3. المتغيرات الديموغرافية:

- أ. الجنس.
- ب. الفئة العمرية.
- ت. المؤهل العلمي.
- ث. فئة سنوات الخبرة العملية.
- ج. مكان العمل.
- ح. المسمى الوظيفي.

8.1 أنموذج الدراسة

بناءً على متغيرات الدراسة الظاهرة في الفرضيات السابقة قام الباحث بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين تلك المتغيرات كما هو مبين في الشكل (1.1).



شكل 1.1: أنموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث

وقد قام الباحث بقياس متغيرات الدراسة إجرائياً من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض (الإستبانة) كما هي موضحة في الملحق رقم (3).

9.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدارة المعرفة بأبعادها (إكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية هي كما يلي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين اكتساب المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تطوير المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين نشر وتوزيع المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تطبيق المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين امتلاك المعرفة وحفظها والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية هي كما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة فرضيات فرعية هي كما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

10.1 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بالتعرف إلى إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.
- **الحدود البشرية:** المديرون في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، وذلك باعتبار العمل الإداري وليس فقط المسمى الذي يحمله المدير بحكم التنظيم الهيكلي في الجمعية، وعليه تم تحديد المدير في هذه الدراسة بمن هو مكلف ويُطبَّق ويمارس فعلياً مهام تشمل بعدها الأدنى الوظائف الإدارية الأساسية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) على موارد بشرية أخرى ضمن نطاق عمله.

- الحدود المكانية: جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف.
- الحدود الزمنية: العام (2017)، حيث تم حصر مجتمع الدراسة ب (233) مديراً عند نهاية شهر 2017/6 وتم الشروع بتوزيع الإستبانة بتاريخ 2017/9/1.

11.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول وهي مقسمة كما يلي:

- الفصل الأول:** يعرض خلفية الدراسة وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها وأسئلتها، وفرضيات الدراسة، وحدودها، وتفصيل هيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني:** يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث:** يتطرق إلى منهج الدراسة، وأدواتها، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين أيضاً التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.
- الفصل الرابع:** يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.
- الفصل الخامس:** يتضمن نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها وملخص مناقشة تلك النتائج، والتوصيات التي قُدمت بناءً على نتائج الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسة، يتناول الأول منها موضوع إدارة المعرفة، ويعالج الثاني موضوع القدرة على اتخاذ القرار، ويناقش ثالثها الدراسات السابقة والتعليق عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول: إدارة المعرفة

1.2.2.1 مقدمة:

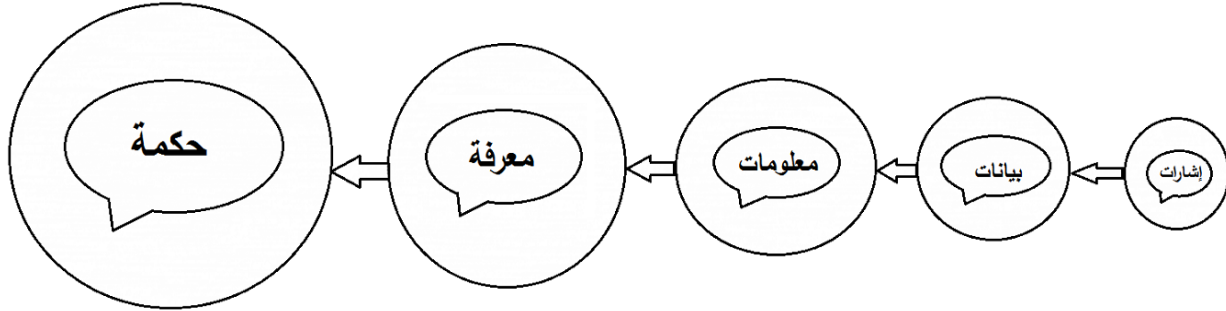
تاريخياً تعود المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، قال تعالى "خَلَقَ الْإِنْسَانَ، عَلَّمَهُ الْبَيَانَ" (سورة الرحمن، الآيات 41-42)، وقال عز وجل أيضاً "وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ" (سورة النحل: 78)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من سُئِلَ عن علم فكتمه أُجِمَ يوم القيامة بلجام من نار" (رواه أبو داود والترمذي وقال حديث حسن) (النووي، 1998)، فالمعرفة ليست بالمفهوم المبتكر أو الحديث أو الدخيل على بني البشر أو على الفكر الإنساني، فقد حظيت المعرفة باهتمام كبار الفلاسفة والمفكرين على مرّ العصور، فلو تطرقنا إلى الفلسفة اليونانية القديمة نجد أن كثيراً من الفلاسفة والعلماء

قاموا بإثراء حقل الفلسفة بأفكارهم عن المعرفة والحكمة، ونفس الشيء يمكن أن يقال عن الفلاسفة العرب والمسلمين الذين سَخَرُوا المعارف الموروثة من الأمم السابقة وطوروها من خلال إضافاتهم المميزة واستفادوا منها وحققوا من خلالها الكثير من التطور والتقدم الذي ظهر على شكل مخرجات إيجابية ملموسة حققت المنفعة والراحة والفائدة للإنسان في معظم مجالات حياته.

2.2.2. مفهوم المعرفة:

يعرف (Nonaka) المعرفة بأنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الكيان على العمل الفعال، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة، فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها (الظاهر 2009: 13) كما ورد في (بلعلي، 2016).

ولقد رافقت البشرية منذ نشأتها عملية التعلم والوصول إلى معرفة الأشياء، والمعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتطور إلى البيانات ثم بالمعالجة تصبح معلومات لتصل بعد ذلك إلى المعرفة وهذه عند ترسيخها وتعميقها تتطور إلى الحكمة التي هي أساس الإبداع والإبتكار (نجم، 2008). والشكل (1.2) يوضح هذه السلسلة.



شكل 1.2: سلسلة المعرفة.

المصدر: إعداد الباحث

وقد حاول الفلاسفة والباحثون وضع مفهوم للمعرفة، ولكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد، وإنما اتفقوا على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين، فالفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق. م) هو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط

به والمتمثل بالوجود"، فالمعرفة هي الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والمجتمعات، وهناك من يُعرّفها على أنها القوة، والمؤسسات تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة من رأس مالها البشري بأشكالها وتوزيعها وهي بذلك تحقق القوة الحقيقية (بلعلي 2016).

لكن الجديد في مفهوم المعرفة هو تأثيرها الواسع على كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ، ويعود ذلك بكل تأكيد إلى التقدم والتطور الهائل الذي يشهده وقتنا الحاضر في تكنولوجيا المعلومات والذي يشكل أكبر تغيير في حياة البشرية، حيث من خلاله تمكن الإنسان من السيطرة على الطبيعة وإيجاد الكثير من الابتكارات والإختراعات والحلول للمشاكل التي تواجه البشر على كافة الأصعدة، وهذا كله جعل عامل التطور في مجال المعرفة الأكثر تأثيراً من بين العوامل الأخرى في حياة البشر، واستمر ذلك الحال وبوتيرة متصاعدة حتى باتت المعرفة وتطبيقاتها تمثل الميزة التنافسية الرئيسة في ظل الإقتصاد الرقمي الحديث في وقتنا الحاضر.

وقد امتازت المعرفة الإنسانية بالتراكمية حيث نقل التاريخ بعض أوجه الإزدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية والرومانية واليونانية، ونتيجة لهذا التراكم المعرفي تمكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى. ولكن الغالب على المعرفة القديمة أنها لم تخرج عن كونها خبرات متوارثة واعتمدت في جانب كبير منها على الإلهام بعيداً عن المناهج العلمية، بمعنى أنه لم يتم إخضاع المعرفة في حينه لأسس علمية مثل الإختبار والتجربة والبرهان... الخ.

ويقول العلي وآخرون (2009) أن المعرفة هي قوة وثروة في نفس الوقت، حيث تشكل قوة المعرفة الميزة والعلامة الفارقة في العصر الحديث باعتبارها المورد الأكثر أهمية ضمن الموارد الأخرى، وأنها أداة فاعلة في تحقيق القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي ينمو ويزداد بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام أو النقل والتوزيع بين الأفراد والمؤسسات.

ولقد شغل العديد من الفلاسفة والدارسين في مجال الميتافيزيقيا خلال مراحل التاريخ المختلفة أمثال (سقراط وجوته وهيوم وكانط ولوك) بسؤال المعرفة، وأنواعها، والطريقة التي تدرك بها واكتشافها. وقد كان للفلاسفة المعاصرين أمثال (Polanyi) و (Popper) تأثير مباشر على وجهات النظر الأكاديمية بشأن المعرفة عموماً وإدارتها على وجه الخصوص (القهيوي، 2013).

وفي العصور الإسلامية كان أول ما حثّ الإسلام عليه وأمر به هو طلب العلم وكان ذلك في أول آيات الذكر الحكيم التي أنزلها الله عز وجلّ على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، فقال تعالى: "أَفْرَأَ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2} أَفْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5}" (سورة العلق، الآيات 1-5)، وقال أيضاً "الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ" (سورة البقرة الآية 146).

وهذا التوجه نحو العلم والمعرفة أدى وخلال فترة زمنية وجيزة إلى تفوق المسلمين على باقي الأمم، حيث برع المسلمون في الاستفادة من إنجازات الحضارات السابقة من خلال إضافة المعرفة عليها وإخضاعها للتجربة والبرهان، فلم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهماتهم الملموسة في انشاء المعرفة العلمية الحديثة، فبرعوا في الطب والهندسة والفلك وفن العمارة والرياضيات والجبر... الخ.

ومع التطور التاريخي بعد ذلك وما شمله من تغير في موازين القوى، بلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، وأصبحت تشكل مركز الريادة في توليد المعرفة، وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه "المعرفة العلمية"، التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تخضع دائماً للتجربة والبرهان وتختلف عن أساليب الفلسفة النظرية.

وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، فالإقتصاد التقليدي قام على افتراض أن عوامل الإنتاج (الأرض، العمل ورأس المال)، هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة، أما في الإقتصاد الجديد فإن المعرفة تمتلك أولوية خاصة تميزها عن عوامل الإنتاج الأخرى، فهي عامل الإنتاج الأكثر أهمية وقيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والممارسات الأفضل (بلعلي، 2016).

ولتحقيق صورة أكثر عمقاً ووضوحاً لمفهوم المعرفة فإنه لا بد من التمييز بين أهم المصطلحات ذات العلاقة وهي البيانات والمعلومات والمعرفة:

1. البيانات: وهي الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، بمعنى إنها البيانات البكر، والمادة الخام التي تنتج شيئاً.

2. المعلومات: وهي نتاج معالجة البيانات يدوياً أو باستخدام الحاسوب وتعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل النظامي.

3. المعرفة: هي تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يُمكن الفرد من الإستنتاج (Allwn, 2003). وبالنظر إلى حقل المعرفة نجد أنها كمنظومة تحتوي على ثلاثة عناصر متداخلة ومتراكمة تبدأ من الدائرة الأصغر وهي البيانات تليها المعلومات ثم دائرة التعلّم والمعرفة، والوصول إلى المعرفة يبدأ بالمادة الخام المتسقة الجديدة ذات القيمة المضافة "المعلومات" ومن ثم الرقي بالخبرات والتجارب المكتسبة والممزوجة بالإدراك والبصيرة لتكوين المعرفة (أبو عودة، 2016).

وأشار الكبيسي (2002) إلى تأكيد الباحثين في حقول المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، كما أن الكثير من المشاكل يمكن تفاديها إذا ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومات والمعرفة وانتقاد الافتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة، وأن العلاقة بين الحاسوب والمعلومات تساوي العلاقة بين العقل البشري والمعرفة. ويبين الجدول (1.2) بعض التعريفات التي أوردها عدد من الباحثين لمفهوم المعرفة.

جدول 1.2: مفهوم المعرفة عند بعض الباحثين.

مفهوم المعرفة	الباحث والسنة
هي منتج جاء نتيجة (الترجمة، التحليل) الإنساني، وهي موجود لا يمكن لمسه أو مشاهدته، ولكن يمكن قياسه ويضيف ربحية للمؤسسة ومصدراً للثروة، وهي أعلى قيمة من المعلومة.	Moody, (1999).
أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة ثم الحكمة وهذه الأخيرة أساس الابتكار.	Harris et henderson, (1999).
يتم الوصول إليها من خلال المعلومة، والمعرفة يمكن أن تكون جديدة ومبتكرة، أو تضيفي إلى معارفنا السابقة لتوسعها أو تعدل منها.	قنديلجي والسامرائي، (2000).
المعرفة لها عدة معاني: المعلومات، الحدس، المواهب، الكفاءات، المهارات، القدرات، التعلم، الحكمة، فتعريف المعرفة يتوقف على المعنى الذي يفهم من سياق الكلام.	Karl Erik, (2000).
البيانات (Data) تصبح معلومة (Information) عندما تنظم، تلخص وتعالج، وتصبح المعلومة معرفة عندما تُشارك وتستنمّر في إضافة قيمة للمؤسسة.	Jackson & Sawyers, (2001).
مجموعة من الخبرات والقيم والإدراك المتمن والبدهيّات القائمة على أساس معين، تجمع معاً في توفير البيئة والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.	بلاكويل وجامبل، (2003).
المعرفة هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة على عقل العارف بها، ومتضمنة في المؤسسة والمجتمع.	العلي وآخرون، (2009).

المصدر: بلعلي، حمزة (2016). دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.

3.2.2. خصائص المعرفة:

يقول (Housel and Bell, 2001) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

1. المعرفة يمكن أن تُولد: بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.
2. المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة مكان القديمة لتتقاعد عن الإستعمال.
3. المعرفة يمكن أن تُخزن: وذلك بواسطة الملفات والورق، والأشرطة ووسائل التخزين الإلكترونية.
4. المعرفة يمكن أن تُمتلك: إن المؤسسات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراعات وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4.2.2. تصنيف المعرفة:

من خلال الإطلاع الحثيث والدراسة المستفيضة تعرف الباحث إلى الكثير من التصنيفات المتعلقة بالمعرفة وأنواعها حسب ما كتب الباحثون والمؤلفون، فنقول عبيد (2015) أن الإغريق قسّموا المعرفة إلى أربعة أقسام هي:

- أ. معرفة إدراكية.
- ب. معرفة فنية.
- ت. معرفة تطبيقية.
- ث. معرفة هجينة.

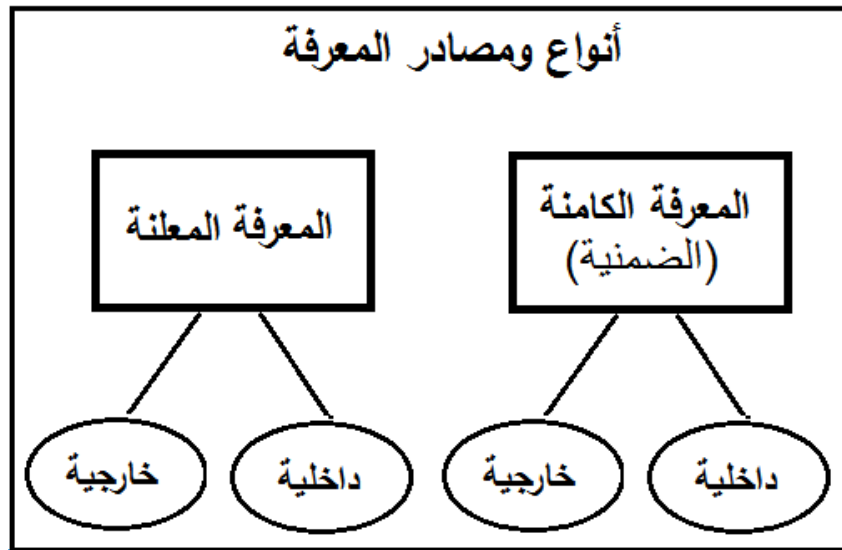
وقسمها العلي وآخرون (2009) إلى ستة أقسام هي:

- أ. المعرفة الضمنية.
- ب. المعرفة الصريحة.
- ت. المعرفة الثقافية.
- ث. المعرفة الإجتماعية.
- ج. معرفة المستفيدين.
- ح. معرفة المجتمع.

وقد توصل الباحث إلى أن الكثير من الباحثين والكتاب مثل: طيطي (2010)، طاشكندي (2008)، Chou (2005)، الكبيسي (2002) و Duffy (2000) قد اتفقوا على وجود صنفين أساسيين من المعرفة عند تقسيمهم لها هما:

1. المعرفة المعلنة أو الصريحة وهي المعلومات والمعرفة المتاحة للآخرين والتي يسهل الوصول إليها والتعبير عنها، ومن ثم نقلها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها مثل المعلومات الموجودة في أرشيف المؤسسات.
2. المعرفة الكامنة (الضمنية) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وتتعلق بالمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد ويصعب نقلها للآخرين، وهي تشير أيضاً إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، أي إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

وتعد المعرفة (خاصة الضمنية منها) ميزة تنافسية للمؤسسة المعاصرة حيث أنها مورد يصعب محاكاته وتقليده (بلعلي، 2016). ويوضح الشكل (2.2) أنواع المعرفة ومصادرها.



شكل 2.2: أنواع المعرفة.
المصدر: إعداد الباحث

وفي الواقع فإن مفهوم المعرفة بشقيها الضمنية (الكامنة) والصريحة يعود في الأصل إلى مايكل بوليني، حيث تشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الغامضة والتي يصعب التعبير عنها ويتعذر توصيفها. في حين أن المعرفة الصريحة تعود إلى المعرفة الضمنية التي أمكن صياغتها ونقلها والتعبير عنها بواسطة المخططات واللغة والكلمات والكتابة. وقد أشار (بوليني، 1974) إلى عدم قدرتنا على تحويل المعرفة الضمنية أو على الأقل أجزاء كبيرة منها إلى معرفة صريحة، مبيناً بشأن المعرفة الضمنية "إننا نتمكن من أن نعرف أكثر مما نستطيع الإفصاح عنه أو نقوله" ويتعذر علينا أن نفصل ونعبر بشكل جيد وكامل تماماً عما نعرف (القهيوي، 2013). والجدول (2.2) يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

وهناك نوع آخر من المعرفة وهي المعرفة الإبداعية (Innovational Knowledge) التي توفر للمؤسسة القدرة والكفاءة اللازمتين لقيادة القطاع الذي تعمل فيه، وتعتبر هذه أرقى أنواع المعرفة التي يمكن أن تبلغها المؤسسات (Zack, 1999).

ويرى الباحث أن هذا النوع من المعرفة (المعرفة الإبداعية) هو الذي يناسب جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني على وجه الخصوص ضمن مشروعها الإنساني والوطني والعمل الدؤوب الذي تقوم به ضمن بيئة صعبة وظروف استثنائية، وكافة المؤسسات الفلسطينية على وجه العموم، وذلك من خلال الإنطلاق بأفكارنا خارج الصندوق في مسعانا لتحقيق الفاعلية والتميز والمساهمة الإيجابية في تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

جدول 2.2: الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو إلكترونياً، أوفي أشرطة ممغنطة.	موجودة في عقول الأفراد.
شكلها	كتب، أدلة عمل أو إجراءات، أشرطة، تقارير.	خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات.
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل.	إذا لم توظف أو تخزن، قد تنتقل بانتقال الفرد من المؤسسة أو تموت بموته
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها	يصعب تبادلها والتشارك بها
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها
امكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة، وبرمجيات..إلخ	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها، وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

المصدر: أبو عودة، صالح (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنسوبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج الدراسات العليا المشترك.

5.2.2. إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما على المستوى التطبيقي، إذ لم يُعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي، وذلك عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال في مساعيها الحديثة لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم المتزايدة، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك المتغيرات، وعلى وجه الخصوص المتغيرات المتعلقة بالسوق (Soo et, al. 2001) كما جاء في الفارس (2010).

1.5.2.2. مفهوم الإدارة:

يمكن القول أن الإدارة قديمة قدم الإنسان، ذلك لأن تنظيم الإنسان لأعماله وشؤون حياته يعد سلوكاً إدارياً، أما الإدارة كعلم أو حقل من حقول المعرفة فإنها تعتبر حديثة نسبياً، وتُعد العشرينيات من القرن الماضي هي البداية الحقيقية لنشأة علم الإدارة، وعلى الرغم من أهمية الإدارة في كافة الأعمال والأنشطة الإنسانية، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح بين الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد أو متفق عليه (عليان، 2008: 13) كما جاء في (الرقب، 2011: 14).

2.5.2.2. مفهوم إدارة المعرفة:

تعود إدارة المعرفة إلى عام (1985)، عندما قامت بتطبيقها شركة "Hewlet Packard" الأمريكية. ولكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن أكبر سوق مال في العالم "وول ستريت" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، وعلى وجه الخصوص المحاولات التي سعت لتحديد قيمة نقدية للمعرفة، ولكنه عاد واهتم بها لاحقاً. وفي بدايات التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام تطور وازداد في السنوات الأخيرة، وذلك من خلال تبني العديد من المؤسسات لها على المستوى العالمي. وفي أواخر التسعينيات من نفس القرن تحديداً عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الموازنة السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (بلعلي 2016).

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وسرعة انتشارها وتوفرها لدى العامة تغير الحال، وأصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الإختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة، وبخاصة في الشبكة العنكبوتية العالمية (الإنترنت)، وبالتزامن مع ثورة المعلومات والاتصالات الهائلة ووصولها تقريبا إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع وبتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة.

وفي النصف الأخير من تسعينيات القرن الماضي ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة". وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع

من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة"، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، ويتوجب أن نشير إلى أن المعرفة يمكن فهمها على أساسها المجرد، فهناك صعوبة بالغة في أن نعرف ما نعرف أو ما لا نعرف (القهيوي، 2013).

وهكذا نرى أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفقاً واسعاً نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية (عبد المالك، 2012).

وقد حاول بعض الباحثين تأطير مفهوم إدارة المعرفة فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون اعتبروها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون رأوها من منظور إقتصادي ومالي.

ويقول الكبيسي (2002) من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع وشامل لإدارة المعرفة وذلك يعود لسببين هما:

1. أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً.
2. ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

ويُعرّف ماضي (2011) إدارة المعرفة بأنها "عملية تهدف إلي التعاون والتميز والإبتكار 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 وأقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي".

ويُعرّفها اللامي والبياتي (2010) بأنها "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية".

6.2.2. أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في أنها تمثل تحولاً من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، فإدارة المعلومات كانت تعتبر النظم التكنولوجية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات، بينما إدارة المعرفة تُعتبر العنصر البشري أهم العناصر التي تتعامل مع المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وتربطها بالقدرات الإبداعية للإنسان (العباس، 2006: 3)، كما جاء في (الرقب، 2011).

وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المؤسسة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المؤسسات الإنسانية (حمود، 2010: 59) كما جاء في (الرقب، 2011).

وفي ذات السياق أكد (Petrovic, 2012) على الأثر البالغ لإدارة المعرفة في تطوير مستوى المهارات الابتكارية الخلاقة والقدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات.

والى ذلك يقول حمود (2010: 58) أن أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي:

1. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
2. مصدر إستراتيجي يدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة والقريبة على حدٍ سواء.
3. تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة وتجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين.
4. زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها.

وجاء في حسينة (2015) أن التميمي (2010) أجمل أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. ربط كل المعارف والمعلومات والخيارات لتطوير المؤسسة.

2. مضاعفة حجم المعلومات في كل مجال.
3. إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
4. خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة.
5. إستخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها.

والمهم فعلاً هو توظيف المعرفة ونعني هنا استثمارها فالحصول على المعرفة وتطويرها ومشاركتها لم يعد كافياً، والمهم هو تحويلها إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تدخل حيز التنفيذ تعتبر تكلفة ضائعة وليست استثماراً، ومن هنا فإن نجاح أي منظمة في إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالجوة بين ما تعرفه المؤسسة وما تنفذه مما تعرفه يعتبر أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال (القهيوي، 2013).

ومن الناحية العملية فالمعرفة ليست هي المطلوبة لذاتها وإنما المعرفة مطلوبة لاستثمارها وتجنيدتها لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا في الواقع ما يسعى إليه الباحث في هذه الرسالة من خلال الربط بين إدارة المعرفة ومتغير آخر هو غاية في الأهمية ألا وهو القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، فجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني -حسب علم الباحث- لديها معرفة معتبرة في العديد من المجالات وعلى المستوى المحلي والدولي وهذه المعرفة إذا تمت إدارتها بالشكل العلمي السليم وتسخيرها لخدمة عملية اتخاذ القرار الفاعل فإن ذلك وبدون أدنى شك سيحقق قيمة مضافة للجمعية.

7.2.2. أهداف إدارة المعرفة:

يوضح (Morrow, 2012) أهداف المعرفة كما يلي:

1. إعطاء قوة وقيمة مضافة للمؤسسة في كافة الأنشطة
2. نقل ونشر الخبرة سريعاً بين الوحدات والأفراد داخل المؤسسة.

أما الزيادات (2008: 60) فيرى أن إدارة المعرفة تهدف لتحقيق ما يلي:

1. أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع أفراد المؤسسة على المشاركة وتبادل المعرفة بينهم لرفع مستوى معرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة المطلوبة وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إضافة قيمة للأعمال وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم النتائج.

8.2.2. مصادر إدارة المعرفة:

أورد الغنيم (2013) أن حجازي (2005: 62) ذكر أن هناك مصدرين للحصول على المعرفة هما:

1. المصادر الداخلية: حيث تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم وغالباً يمتاز هذا النوع من المعرفة بصعوبة النقل أو التوصيل أو الشرح وبرغم ذلك له منافع كثيرة لصالح المؤسسة.
2. المصادر الخارجية: حيث هناك عدد كبير من المصادر الخارجية يمكن الحصول منها على المعرفة مثل المشاركة في المؤتمرات وتعيين الخبراء والمستشارين ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الشبكة العنكبوتية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك.

وقد أشار الحارثي (2009) إلى نفس المصدرين بالنسبة للمعرفة كما يلي:

1. المصادر الداخلية المتمثلة في:

- أ. المعرفة الضمنية مثل الخبرات والتجارب والأفكار والآراء والمعتقدات المخزونة في عقول العاملين أو ما تم تحويله منها إلى معرفة صريحة.
- ب. الوثائق والمعلومات والأنظمة الإلكترونية الموجودة في المؤسسة.

2. المصادر الخارجية مثل:

- أ. المؤسسات الأخرى الرائدة والمنافسة.
- ب. الجامعات ومراكز البحث والتدريب والإستشارات.
- ت. الشبكة العنكبوتية وشبكات المعلومات الخارجية.

9.2.2. عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الكتاب حول عدد عمليات إدارة المعرفة ورغم هذا الخلاف إلا أن غالبيتهم اتفقوا على أنها عملية مستمرة، وقد خلص معظم الباحثين إلى تقسيم هذه العمليات إلى أربعة، فقد ذكر فلاق وآخرون (2011) كما جاء في عبيد (2015) أن هذه العمليات تشمل ما يلي:

1. تكوين وتوليد المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.
2. خزن وتنظيم المعرفة: وهي العمليات التي تشكل الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الوصول إليها.
3. نقل ومشاركة المعرفة: وتعني نشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المؤسسة.
4. تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وتوجهات المؤسسة.

وأورد أبو فارة وعليان (2010) عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

1. تشخيص المعرفة.
2. تخطيط المعرفة.
3. تحديث المعرفة.
4. نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة.

5. توليد واكتساب المعرفة.
6. تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة.
7. تطبيق المعرفة.
8. متابعة المعرفة والرقابة عليها.

وتقول عبيد أيضاً أن الدوري والشمري (2004: 15) قد قسّما عمليات إدارة المعرفة إلى:

1. تشخيص المعرفة.
2. تحديد أهداف المعرفة.
3. توليد المعرفة.
4. خزن المعرفة.
5. توزيع المعرفة.
6. تطبيق المعرفة.

وقد قدمت حسينة (2015) مجموعة من تقسيمات الباحثين المتعلقة بإدارة المعرفة الجدول (3.2).

جدول 3.2: تقسيم عمليات إدارة المعرفة.

الرقم	الكاتب والمصدر	عمليات إدارة المعرفة
1.	Rastogi (2000 :40)	تحديد المعرفة. رسم المعرفة. أسر المعرفة. اكتساب المعرفة. خزن المعرفة مشاركة المعرفة. توليد وتطوير وتعلم المعرفة.
2.	Mertins et al. (2000 :38)	توليد المعرفة. خزن المعرف. توزيع المعرفة. تطوير المعرفة.
3.	Turban (2002: 396)	نشر المعرفة. الحصول على المعرفة. تنقيح المعرفة. خزن المعرفة. إدارة المعرفة. نشر المعرفة.
4.	الكبيسي (2005 :57).	تشخيص وتحديد المعرفة توليد المعرفة. خزن وإسترجاع المعرفة. توزيع وتنظيم المعرفة. تطبيق وإدامة المعرفة.

المصدر: حسينة، قلبو (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

وبعد الدراسة المتأنية لهذه التقسيمات وبحكم خبرته واطلاعه على البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسته (جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني) ولتحقيق أهداف الدراسة قرر الباحث أن يتناول خمس عمليات جوهرية تشمل العناصر الأساسية اللازمة لتأسيس نظام متكامل لإدارة المعرفة، وهذه العناصر ستشكل الأبعاد والمجالات المنوي دراستها وقياسها في متغير إدارة المعرفة في هذه الرسالة وذلك حسب التسلسل التالي:

1. إكتساب المعرفة:

وهي جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة سواء كانت معرفة صريحة ويتم الحصول عليها من قواعد البيانات مثلاً أو معرفة ضمنية من خلال ذوي الخبرة والإختصاص.

ويقول "ألبرت أينشتاين" عن كيفية توليد الأفكار بأنها تتم من خلال إثارة تساؤلات جديدة، واحتمالات جديدة، وأن تنظر بعين الإعتبار للمشاكل القديمة من زاوية جديدة وهذا يتطلب خيالاً إبداعياً (إيدير، 2014).

واكتساب المعرفة يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات (ياسين، 2007).

2. تطوير المعرفة:

والتطوير عامل مهم للبقاء والإستمرار والنمو في كافة المجالات والمعرفة التي تملكها المؤسسة كذلك بحاجة للتطوير لتواكب المستجدات في ظل التنافسية العالية في وقتنا الحاضر وإلا ستجد

المؤسسة نفسها في دوامة من التأخر والتخلف مقارنة بباقي المؤسسات الناشطة في نفس بيئة العمل، وعملية تطوير المعرفة يمكن أن تتم بعدة وسائل منها:

- أ. التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي لزيادة وتطوير المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والمهارات الفنية بين الأفراد.
- ب. التعليم والتدريب المستمر باستخدام الوسائل التعليمية التي يتم تداولها بين الأفراد أو من خلال المشاركة في المؤتمرات والورش العلمية المتخصصة.
- ت. التواصل الفعال والعمل الجماعي ويتم من خلاله تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

ويُعد التفكير من أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير المعرفة. ويقول إدير (2014) كما قال روي توميسون، أحد أكبر رجال الأعمال في عصرنا الحالي، ذات مرة: "إذا كان لدي أية نصيحة للإستمرار، كرجل ناجح، فهي أنه إذا كان المرء يرغب في تحقيق النجاح، فيجب عليه أن يفكر، يجب عليه أن يفكر... إلى أن يتعب". وأضاف "عبر ملاحظتي الدقيقة، أستطيع أن أقول أن هناك القليل من الأشخاص على استعداد لأن يؤديوا هذا العمل الشاق والمجهد". هل أنت أحدهم؟

وتلعب عملية تحويل المعرفة دوراً فاعلاً وكبيراً في تطويرها، وفي هذا المجال هناك (4) أنماط من عمليات تحويل المعرفة بشقيها، وهذه العمليات تشمل:

- أ. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى وذلك عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه مما سيؤدي إلى تطور المعرفة لدى الطرفين.
- ب. عملية تحويل معرفة معلنة إلى معرفة معلنة أخرى وذلك عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة المعلنة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة ومتطورة.
- ت. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة معلنة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين مما يساهم في تطوير المعرفة على نطاق واسع في المؤسسة.

ث. عملية تحويل معرفة معلنة إلى معرفة ضمنية وذلك عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة المعلنة أو المشاركة بها واستخدامها في زيادة وتوسيع مخزونهم من المعرفة الضمنية (Nanoka and Takeuchi, 1995:14-37) كما جاء في (أبو الخير والآغا، 2012).

3. نشر المعرفة:

نشر المعرفة وتوزيعها يشكل بعد مهم ومكون أساسي من مكونات إدارة المعرفة وربما يكون حجر الزاوية لها، فنشر المعرفة إذا تم بالسلاسة والإنسيابية المأمولة يضمن مضاعفة رأس المال الفكري لدى المؤسسة وكوادرها في زمن قياسي وبالتالي تحقيق أهدافها في التطور والنمو، فالمعرفة بعكس رأس المال المادي لا تتضرب مهما أنفقنا منها.

وقد عرّفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها (العلي وآخرون، 2006).

ويتم نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة من خلال توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار. أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، وتتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة أجهزة الحاسوب.

وفي هذا الإطار يقول (Morrow, 2012) أنه يمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. وعملية تبادل المعرفة قد تتم بين أفراد المؤسسة وقد تتم بين المؤسسة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح أو التدريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات وتعد هذه العملية ثمرة عمليات إدارة المعرفة والهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

وعملية نشر المعرفة وتوزيعها تحتاج إلى ترتيبات وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المؤسسة وهي ليست مسألة سهلة حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية

السائدة في المؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة. ويعتمد توزيع المعرفة وتفاقمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية كالتقارير وأدلة التدريب والإجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير الرسمية كالإجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل (قطارنة، 2006).

4. تطبيق المعرفة:

يمثل تطبيق المعرفة المُخرج النهائي لكافة العمليات الأخرى في إدارة المعرفة فهي الهدف المنشود وذلك من خلال إخراج الكمّ الأكبر من المعرفة من الحيز النظري إلى الواقع العملي وصولاً لحل المشكلة المتمثلة في الفجوة المعرفية الواقعة في الفرق بين ما نعرف وما نطبق مما نعرف.

ويقول الزيادات (2008) إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة.

ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، ويشير (جرانت) إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة وهي: التوجيهات، والروتين وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً. ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية المتوفرة لدى الخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء، أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الإتصال بالآخرين، أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في المواقف التي

تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد، ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات (Martensson, 2000). كما ورد في (أبولغمن والزعبي، 2012).

5. إمتلاك المعرفة والإحتفاظ بها:

وهي عبارة عن عمليات وإجراءات ضرورية جداً لتحقيق الإستدامة المنشودة والتراكم الإيجابي في إدارة المعرفة من حيث إمكانية استخدام وإعادة استخدام المعلومات المتاحة والإستفادة من التجارب السابقة في كافة مجالات أعمال المؤسسة.

وهذه العمليات تشمل الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من قبل الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إلى إدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها (Perez & Pablos, 2003).

10.2.2. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

هنالك الكثير من الإجراءات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة مثل: تغيير الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والإستراتيجية، وتشجيع التعلم والتغيير، والإبتكار. وبين عبد الوهاب (2005: 6) كما ورد في أبو عودة (2016) أهم العوامل اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة كما يلي:

1. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة، أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم

وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. ويشير (Bollinger, 2001) إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صناعات المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

2. القيادة:

تعتبر الإدارة أساس النجاح، وعندما تتبنى الإدارة العليا عمليات تطبيق إدارة المعرفة، فإنها تكون القدوة لأتباعها ومستخدميها في التعلم والتنمية. وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب أسلوباً قيادياً مبدعاً ومبتكراً يدير موارد المؤسسة بطريقة تؤدي إلى أفضل المخرجات، وذلك من خلال تكوين وتبني رؤية مشتركة تشبع حاجات الفرد والمؤسسة والمجتمع وبالتالي يسعى لتحقيقها جميع أفراد المؤسسة، والقيادة تعني الإتصال والتفاعل المستمر والقرب من أفراد المؤسسة والإلتصاف بالمرونة والتفاعلية والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات. وقد أكد (Zyngier, 2006) أن للإدارة العليا أهمية ودور فاعل في نشر وتعزيز الثقافة الملائمة وتوفير البيئة الخصبة والموارد اللازمة لإكتساب وتشخيص ومشاركة وإدارة المعرفة في المؤسسة.

3. القوى البشرية:

نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المؤسسة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المؤسسات في البقاء والإستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المؤسسة عنصر نجاح أو فشل للمؤسسة، حيث أن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح هي القادرة على خلق وتبني كادر بشري متميز وماهر ومتخصص من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع (المطيران، 2007).

4. تكنولوجيا المعلومات:

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

11.2.2. معايير تنفيذ إدارة المعرفة:

إن اتخاذ المؤسسة لقرار تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة لا يعني بالضرورة نجاح هذا القرار، حيث أشار Coakes (2003) كما ورد في أبو فارة وعليان (2010) إلى مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل منها:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
2. عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
3. الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
4. الإفتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
5. الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
6. الإفتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
7. الإفتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

وقد أورد دهمش وأبو زور (2004) بعض هذه العوائق كما يلي:

1. وجود تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطرتهم على المعرفة تعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الإستغناء عنهم وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور، ومن وجهة النظر الفردية ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.
2. مشكلة عدم نضوج التقنية حيث أن هناك مشاكل في الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.
3. مشكلة عدم نضوج أساس المعرفة في الصناعة فهناك نقص في الخبراء المميزين بالرغم من قضائهم سنوات طويلة في العمل.
4. قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة.

ومن خلال الإطلاع والدراسة المتأنية لعدد المراجع والمصادر يخلص الباحث إلى إجمال أهم المعوقات التي تواجه تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة فيما يلي:

1. وجود فجوة وفراغ بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية في المؤسسات.
2. غياب الثقافة التنظيمية القائمة على مشاركة ونشر المعرفة.
3. إحتكار المعرفة من قبل بعض العاملين واعتبارها مصدر قوة وتميز لهم عن الآخرين.
4. صعوبة الوصول إلى المعلومة المناسبة بالوقت المناسب في معظم المؤسسات.
5. قلة الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.
6. وجود النزعة الفردية وغياب منظومة العمل الجماعي وروح الفريق.

3.2 المبحث الثاني: القدرة على اتخاذ القرار

1.3.2.1. مقدمة:

لقد خلق الله تبارك وتعالى الإنسان وترك له مهمة الإختيار بهدف إعمار الأرض، لذا كان على الإنسان أن يقرر، وأن يساعد نفسه بل والآخرين على اتخاذ القرار، وأن لا يقول أنه كبير ومضى به العمر ولم يعد هناك وقت لإحداث التغيير، وعليه أيضاً أن يساعد أولاده على إتخاذ القرار. ومن يقول أنا لا أستطيع أن أتخذ قراراً فهذا في حد ذاته قرار بعدم اتخاذ قرار إننا جميعاً لدينا قرارات مشتركة وهي أن نكون سعداء في حياتنا، وأن نكون ناجحين في عملنا، لكننا نجد أنفسنا لم نفعل أيّاً مما قررناه، وهذه القرارات تُعرف بإسم القرارات الضعيفة، أما القرارات القوية فهي القرارات التي يستطيع صاحبها أن ينفذها، وعلينا أن ندرك أن القرار هو ما يحدد المصير، ولكي نتخذ قراراتنا بشكل صحيح علينا أن نعلم كيفية اتخاذ القرار الصحيح حتى نصل إلى أفضل حال في الدنيا والآخرة (الفاقي، 2008).

ومما لا شك فيه أن جوهر العملية الإدارية ومحورها هو القرار، والقرار يأتي نتاج عملية متكاملة تشمل العديد من العناصر منها التفكير والتشخيص والتحليل والمشورة وقياس الخطر وتكلفة الفرص البديلة... الخ، حيث تتوصل هذه العناصر في النهاية إلى إتخاذ القرار المطلوب، وعملية الإدارة ووظائفها تتضمن بطبيعتها مواجهة العديد من المواقف اليومية وربما اللحظية التي تستدعي اختيار البديل المناسب للتعامل معها. والربط بين العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار تبدأ من البدايات الأولى لأي مشروع فالتفكير بإنشاء أو تكوين منظمة أو التوجه نحو نشاط معين دون غيره، كل ذلك يعتبر قراراً.

وعملية اتخاذ القرار تتعلق بالمعلومات لإمكانية جمع أكثر من بديل يصلح ليكون قراراً فعالاً في سبيل تحقيق الهدف المنشود باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة وباستغلال جميع العناصر المتاحة للمؤسسة، مع ذلك يتعين أن يتمتع متخذ القرار بصفات عالية من التفكير، والإبداع، والإبتكار، والتحليل، لخدمة عملية اتخاذ القرار مع مراعاة جميع المتغيرات الموجودة في بيئة العمل وصولاً للتميز والريادة والبعد عن العشوائية والتخبط (شبانة، 2015: 47).

وفي نفس السياق يقول بلعلي (2016) "إذا كانت المعلومات هي المادة المصنعة من البيانات، فإن المعرفة هي المادة المصنعة من المعلومات، وهي حصيلة استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات، وأن الحالة الديناميكية للمعلومات تحولها إلى معرفة، وذلك عن طريق استيعاب وفهم الفرد لهذه المعلومات مما يزيد مقدرته على التصرف واتخاذ القرارات الفعالة".

ويقول (نوري، 2013) أيضاً إن المعرفة المتوفرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات لم تتل حظاً وافراً من الإهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثلاً في تعزيز واتخاذ القرار الإداري. فلا بد من توجه فكر المؤسسات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية. لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى مدير يتحلى بالمعرفة حتى يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

ولما كان القرار يتخذ على مستوى الفرد أو الجماعة، والقرار ليس بمعزل عن التأثيرات المحيطة، فتأثيرات الزاوية الفردية في اتخاذ القرارات الرشيدة تتمثل بصفات وشخصية وقيم صانع القرار، والتي بدورها تتأثر بعوامل عدة أهمها حجم معرفته ودافعيته وقابليته. وبالتالي فإن أي محاولة لصنع قرار وباستخدام المدخل التحليلي لابد أن تأخذ بعين الإعتبار حجم التأثير الذاتي لمتخذ القرار في هذه العملية، كما أن حجم المعلومات المتوفرة -كونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية- سينعكس بصورة أو بأخرى على حدود الإدراك لصانع و متخذ القرار في سعيه لتقليل حالة اللا تأكد البيئي، وهذه بدورها تُعزّز بحالة التعلم المستمر والخبرة المتراكمة والتدريب، على أن لا ننسى أيضاً أهمية ما لدى متخذ القرار من الأجهزة التنفيذية والإستشارية ومدى كفاءتها وتعاونها من أجل ترشيد القرارات الإدارية وتكامل عناصرها الفنية والقانونية (الشمري والعزاوي، 2013).

2.3.2. تعريف القرار:

يعرّف القرار بأنه استقرار إرادة الفرد على التصرف على نحو ما بشأن المشكلة التي يواجهها، والقرار هو فعل اختيار يتم عن وعي وإدراك يقوم به الفرد من بين مجموعة من البدائل المحددة بطريقة مدروسة وليس اختياراً عشوائياً (طمايزة، 2016).

كما يعرف القرار بأنه الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام، وقبل اتخاذ القرار لا بد من وجود هدفين أو مسارين للعمل يتنافسان من حيث الأفضلية، وعندما يتخذ القرار فإن ذلك يعني وجود فاعل وهو متخذ القرار، وقد اختار هدفاً وخطة والتزم شخصياً بذلك (حسونة، 2012).

3.3.2. اتخاذ القرار:

"عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات تشمل كلاً من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة" (حنفي، 2006: 78).

ويعرفه (مواري، 1980) بأنه "العملية التي يحدث أو يتم من خلالها إختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة من أجل تحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة" (السبيعي، 2002).

4.3.2. نظريات اتخاذ القرار:

يعتبر شستر بيرنارد أول رائد وضع الأسس الأولية لدراسة اتخاذ القرار واعتبارها ركناً أساسياً في العمل الإداري من خلال تحليله لأنواع وخواص القوى المتفاعلة في العمل وأسلوب تفاعلها، مبتدئاً بالفرد منتقلاً إلى النشاط التعاوني المنظم منتهياً بوظائف المدير ومهامه. ومن أهم آراء شستر في عملية اتخاذ القرار:

1. أن قدرة الإنسان على الاختيار محدودة بعوامل طبيعية وبيولوجية واجتماعية.
2. أن الفرد يختار بغض النظر عن تعاونه مع الآخرين، أو عدمه في حالات معينة واختياره يركز على أغراضه ورغباته وعلى البدائل الظاهرة له والمتاحة.
3. أن التنظيم هو تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود الهادف.
4. أن التنظيمات الرسمية ضرورية للنظام والتماسك، والتنظيمات غير الرسمية ضرورية لإحداث الحيوية والنشاط.

ولقد بقي الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية في اتخاذ قراراته إلى أن ظهر اهتمام المتخصصين في العلوم الإجتماعية بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وإخضاعها لوسائل واختبارات القياس العلمي، وكان (فريدريك تايلور) أول الرواد الذين دعوا إلى تطبيق أساليب البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية، وصولاً إلى (هربرت سايمون) الذي يعتبر (الأب لنظرية القرار)، والذي يرى أن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد بسبب التضحية التي ستتم بين البدائل المطروحة، وترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف ما (إختيار البديل الأفضل) والذي يعتبر بحد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر، وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل عام، لكنه يكون أفضل البدائل بناءً على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة (بن التركي، 2009).

وقام سايمون بتحليل صفة الرشد في القرارات، فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيداً بنسبة (100%) لأنه من الصعب توفر كل مقومات الرشد لدى متخذ القرار، ومن هنا يرى سايمون أن على المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية، حيث أن قدرة الإنسان قدرة محدودة وليست نهائية، وليس بوسعها إلا أداء أشياء قليلة في وقت واحد، والإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع القليل من المعلومات المخزنة في ذاكرته أو المتوفرة في بيئته. ومن أهم آراء هربرت سايمون في عملية اتخاذ القرار:

1. أن وراء كل عمل في المؤسسة عملية إختيار.
2. إن عملية الإختيار (اتخاذ القرار) هي عملية مستمرة ودائمة في المؤسسة.
3. أي تنظيم ينقسم إلى فئتين هما:

- أ. فئة متخذي القرار: ويوجدون في المستويات الإدارية العليا.
- ب. فئة منفذي القرار: ويوجدون في المستويات الدنيا من التنظيم.
4. أن عملية اتخاذ القرار والإختيار من بين البدائل هي وظيفة متخذ القرار.
5. إن فشل القرار قد لا يكون في اختياره بل في أسلوب تنفيذه.

6. أن عملية اتخاذ القرار هي عملية للبحث عن حل وسط موصل للرضا والقناعة بحدود الرشد المحدد بالعوائق الموجودة في البيئة المحيطة.

وبخصوص نظريات اتخاذ القرار أيضاً تقول أبو عفش (2011) أن وجهات نظر كتّاب العلوم السلوكية تباينت حول الكيفية التي يتخذ بها الفرد قراره، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من نظريات اتخاذ القرار قدّمتها الباحثة كما يلي:

1. النظرية العقلانية:

انطلق رواد هذه النظرية ومنهم فيبر وفايول وأدم سميث من فكرة مفادها أنه على متخذ القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تُحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه يتمتع بكامل الرشد والعقلانية.

ويقول عبد الله (2012) أن هذا النموذج من أقدم النماذج حيث لعبت الحالة الإقتصادية في حينه دوراً في بلورتها وتقوم فكرته على أن متخذ القرار يمتاز بكامل الرشد ويعمل في بيئة مستقرة ويمكن من الحصول على جميع المعلومات التي يريد وأنه قادر على تحديد البدائل المتاحة ويستطيع اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى منفعة.

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا بأن هذه النظرية قد أهملت عمليات البحث وجمع المعلومات عن المشكلة القائمة، كما أنها أهملت أهمية ودور القيود والمعوقات البيئية المحيطة، ولم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم قدرته على استيعاب جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة، كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم والنظرة الشخصية للأمر في اتخاذ القرار (الساعد وعلي، 2001).

وهكذا، نجد بأن هذه النظرية ترى بأن متخذ القرار في ما يسمى بالقرار العقلاني يتخذ قراره ضمن نظام مغلق بعيداً عن أية مؤثرات (المنصور، 2000).

2. العقلانية المحدودة:

يعتبر هيريت سايمون من أبرز دعاة هذه النظرية وهو الذي انتقد فكره القرار العقلاني، وأكد على عدم وجود عقلانية كاملة في صنع واتخاذ القرار، حيث أن قدرات الإنسان محدودة، ويعمل في بيئة غير مؤكدة وغير مستقرة وتحت الضغط، ولا يمكنه الحصول على كافة المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وبالتالي فإنه لا يتمكن من حصر كافة الخيارات والبدائل المتاحة له ولكن يُمكنه تحديد بعض البدائل ليتم تقييمها لإتخاذ القرار، فهو بالتالي يقوم بكل ما يستطيع من أجل اختيار البديل الأفضل وليس الأمثل، وهكذا قد يحقق القرار درجة مقبولة من الرضا لا تصل لدرجة الإشباع الكامل (سلمان، 2012).

3. نظرية المباراة:

تبلورت هذه النظرية عام (1944) على يد جون فون نيومان واوسكار مورجنسترن في كتابهما نظرية المباريات والسلوك الإقتصادي، وهي إحدى الوسائل الحديثة التي تُستخدم لاتخاذ القرار في الحالات والمواقف التي تشمل وجود نزاع بين طرفين أو أكثر من متخذي القرار حول موقف ما.

وهناك تعريفات عديدة لنظرية المباريات أو نظرية (اللعبة)، فقد عرفها نيومان بأنها مجموعة من العمليات الرياضية التي تهدف إلى إيجاد حل لموقف معين يحاول فيه الفرد جاهداً أن يضمن لنفسه حد أدنى من النجاح عن طريق أسلوبه في المعالجة رغم أن فعله وأسلوبه لا يستطيعان وحدهما تحديد نتيجة الحدث وإنما دورهما محصور بمجرد التأثير فيه. ولكي تستخدم هذه النظرية في القرار لا بد من وجود تضارب في المصالح بين الأطراف المتبارية، بحيث يحاول كل طرف تحقيق أقصى منفعة ممكنة، وفي نفس الحين تقليص خسائره إلى أدنى حد ممكن (عبد الله، 2012).

وهذه النظرية تُوضح موقف متخذ القرار (المتباري) من البدائل المختلفة من حيث تحقيق المكاسب أو على أقل تعديل تجنب الخسائر، ويتم ذلك ضمن موقف تنافسي، فقد يُواجه متخذ القرار منافساً واحداً أو عدة منافسين، وعليه فإن ناتج المباراة قد يكون صفراً في حال مواجهة منافس واحد، حيث أن أي ربح

يُحقّقه متخذ القرار يعني خسارة للمنافس، وعند وجود عدة منافسين يكون ناتج المباراة لا يساوي صفراً (المنصور، 2000).

5.3.2. أهمية عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم مكونات العملية الإدارية عامة ولئبها الرئيس، فالخطأ أو عدم الدقة أو القصور في القرار المتخذ يترتب عليه نتائج عكسية قد تصل إلى التسبب في انهيار جهود سنوات وأجيال من العمل، وعملية اتخاذ القرار عبارة عن نشاط مستمر يسعى أولاً للحصول على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة بمشكلة ما، وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها والتحديات التي يجب التغلب عليها، ثم بالإستناد إلى كل ذلك يتم تحديد كل البدائل المتاحة للحل وفي نهاية المطاف يتم المفاضلة والإختيار للبدائل الأنسب للحل وتنفيذه وتقييم النتائج المتمخضة عنه.

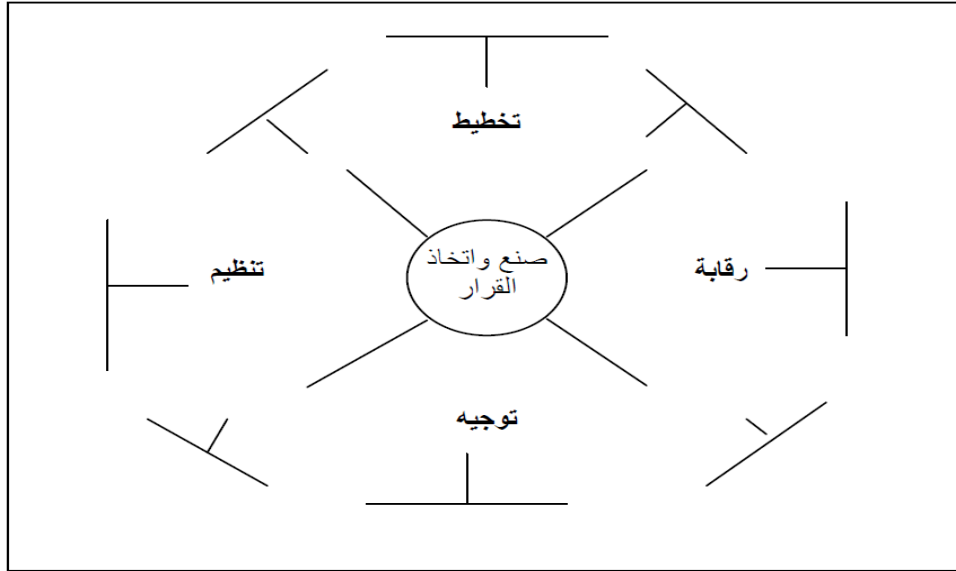
يقول "فرانكلين روزفلت" أن هناك وقتاً يجب أن نختار فيه بحزم المسار الذي سنتبعه وإلا فسننخذ الأحداث العاصفة القرارات بدلاً منا (إيدير، 2014).

وتتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس، حيث إصدار القرارات العلمية والصحيحة يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب مهمات المدير في منظمة الأعمال. وإذا كان المدير هو من يتخذ القرار في المؤسسات على اختلاف أنواعها، فإن ذلك يتطلب منه أن يتمتع بصفات ومعارف وقيم وخبرات ومهارات تمكّنه من الوصول إلى الرؤية والرسالة التي تسعى المؤسسة إلى ترجمتها وتوجيهها صوب أرض الواقع عبر الفكر والقرار الإستراتيجي من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة ضمن رؤية شاملة للمستقبل، (Lucier & Torsilier, 1997:15) كما جاء في (نوري، 2013).

وفي نفس السياق يقول (Nooraie, 2012) إن صنع القرار هو واحد من أهم متطلبات الوظيفة الإدارية وبالتالي، فإن الواجب الأساسي للمدراء هو اتخاذ القرار.

ويمكن إجمال أهمية عملية اتخاذ القرار كما يلي:

1. عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلة قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.
2. تحقيق العمل الجماعي المشترك البناء والقائم على تبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة. فعملية اتخاذ القرار يجب أن يشترك فيها أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة حول المشكلة والمضي قدماً في خطوات عملية إتخاذ القرار.
3. ارتباطه وتأثره وتأثيره بالعمليات الإدارية الأخرى: كالتهيئة، والتنظيم، والتوجيه، والتدريب، والرقابة، والمتابعة. ويرى حسونة (2012) أن أهمية عملية اتخاذ القرار بالنسبة لأيئة منظمة تبدو جلية من خلال ارتباطها الوثيق بالجوانب المختلفة للعملية الإدارية، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرار وبالتأكيد يركز أيضاً على أسس وإجراءات تنفيذه. والشكل (3.2) يوضح ارتباط القرار بالعمليات الإدارية.
4. تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى منظمات الأعمال إليها وذلك من خلال اعتماد الخطط الإستراتيجية والبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى ذلك.



شكل 3.2: ارتباط القرار بالعمليات الإدارية.

المصدر: الشمري، ترفه (2014). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.

6.3.2. أنواع القرار:

هناك تصنيفات مختلفة لأنواع القرارات والتي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ولا يمكن استخدام نوع بمعزل عن الآخر بل من الممكن جمع أكثر من نوع في الموقف الواحد، وفيما يلي تصنيف لأنواع تلك القرارات:

1. حسب مستويات القرار: يقول (عياش، 2008: 33) إنه يمكن تصنيف مستويات القرار إلى ثلاث مستويات هي:

أ. القرارات الإستراتيجية: التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المؤسسة وتقع مسئولية إصدار هذه القرارات على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال.

ب. القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تؤثر في قطاع معين، أو جزء من أجزاء المؤسسة، وهي القرارات التي تتعلق مثلاً بقطاع الإنتاج، أو التمويل، أو الشراء، أو القرارات التي تتعلق بالعمليات التسويقية، ويتولى القيام بأعباء إصدار تلك القرارات الإدارة الوسطى.

ت. القرارات الروتينية: هي التي يقوم بإصدارها رؤساء الأقسام، أو مستويات الإدارة الدنيا، وهي كثيرة ويومية وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها مثل تطبيق اللوائح على العامل الذي يغيب، أو الوقت الإضافي، أو المكافآت شبه الدورية.

2. حسب الجهد المبذول في اتخاذها: بحسب (حنفي، 2006: 86) يمكن تقسيم القرارات من حيث الجهد المبذول إلى ما يلي:

أ. القرارات المبرمجة: تشير إلى القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية حيث تكون أساليب وطرق وإجراءات حل المشكلة معروفة سلفاً، مثل قرارات التعيين والتوظيف وقرارات الإجازات.

ب. القرارات غير المبرمجة: وهي قرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات ابتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، وقرارات التوسع أو الاندماج.

3. حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة: يرى (الأسطل، 2011: 48) أن القرارات تنقسم حسب درجة الثقة بالمعلومات إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. القرارات المؤكدة: وهي تتسم بدرجة عالية من المعلومات المتوفرة بشأنها مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ للعاملين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم.

ب. القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل القرارات المرتبطة باحتمالات حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل، والإحتمالات هي النسبة المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة معينة.

ت. القرارات في ظل عدم التأكد: وتمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة في حالات محددة وذلك وفقاً لطبيعة البدائل المتاحة لذلك، حيث يوجد العديد من المتغيرات غير المحسوبة نظراً لعدم استقرار الظروف المحيطة بالمؤسسة.

وفي هذا السياق تقول بن التركي (2009) أن للمخاطرة درجات تصاحب القرارات المصنوعة في هذه المرحلة، فكلما ازدادت جودة ودقة المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة والعكس يكون صحيحاً إن كانت دقتها منخفضة، وفي كل الأحوال فإن معظم القرارات التي تصنعها المؤسسات تحمل قدراً من المخاطرة.

4. حسب أسلوب اتخاذها: يمكن تصنيف القرارات حسب أسلوب اتخاذها من وجهة نظر (كنعان، 2003: 249، 257) إلى التالي:

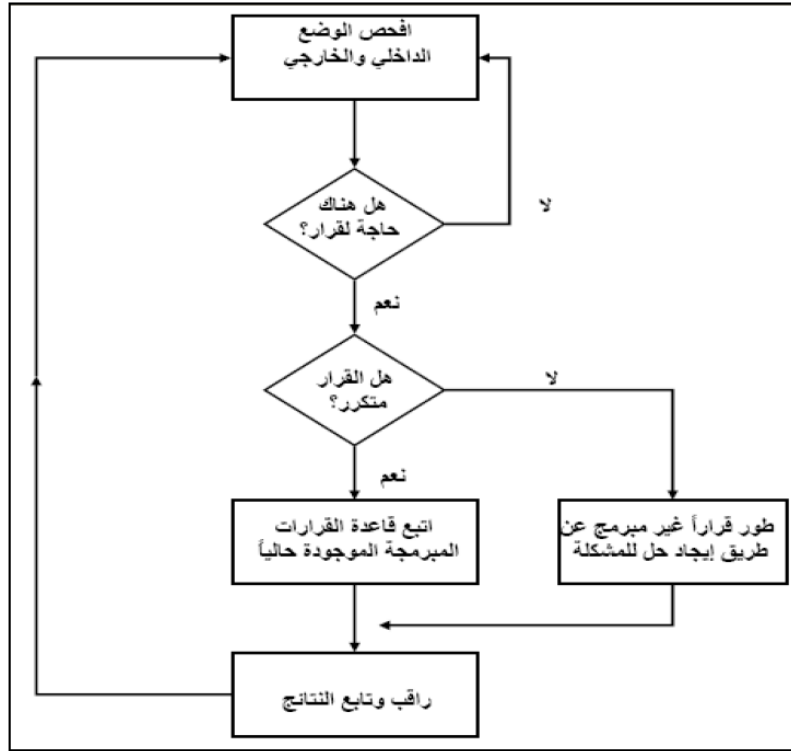
أ. القرارات الكيفية: وهذا النوع يتم اتخاذها بالإعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته.

ب. القرارات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالإعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

5. حسب النمط القيادي: تختلف القرارات باختلاف الأنماط القيادية المتحكمة بالمؤسسة وذلك وفق (طيش، 2008: 57) إلى التالي:

- أ. القرارات الفردية الأوتوقراطية: وهي تلك القرارات التي ينفرد بها متخذ القرار ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المؤسسة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.
- ب. القرارات الجماعية الديمقراطية: هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة.

والشكل(4.2) يوضح النموذج الاساسي العام لصنع القرار.



شكل 4.2: النموذج العام لصنع القرار.

المصدر: بن التركي، زينب (2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار (أسلوب شجرة القرار نموذجاً). مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (6)، 88-112.

7.3.2. عناصر عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن طريقة منظمة ومدروسة تستخدم لعدة أغراض منها حل المشكلات أو الإعداد للمستقبل أو تحقيق أهداف معينة..الخ. وتعتمد على توفر المعلومات الكافية وتحديد البدائل المتاحة واختيار البديل الأكثر ملائمة حسب المواقف والظروف، وهنا نرى أن اتخاذ القرار هو عملية متكاملة تشمل العديد من الخطوات واتخاذ القرار "البديل المناسب" هو فقط خطوة من هذه الخطوات ضمن عملية متكاملة يطلق عليها عملية اتخاذ القرار.

ويقول الأسطل (2011: 46) أن عملية اتخاذ القرار الإدارية تتكون من العناصر الآتية:

1. متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعةً أو جهةً ما، حيث يتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوله من ذلك.
2. موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما في شأنها.
3. الأهداف والدافعية: القرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعروف أن وراء كل عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناءً عليه لا يُتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.
4. التنبؤ: الكثير من أنواع القرار تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في استطلاع واستشراق ما سيحدث في المستقبل وبالتالي يساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لاتخاذ قرار بشأن حلها ومعالجتها (عليان، 2007: 71-72) كما جاء في (الأسطل، 2011).
5. البيانات والمعلومات: المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار وعليه فإن هنالك علاقة ما بين المادة الأولية والمنتج النهائي الذي هو القرار، وهكذا فالمدير الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية لا يستطيع الإهتمام إلى الطريق السليم، ويمكن للمدير الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال أنظمة المعلومات الإدارية التي تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالفاعليات الداخلية للمؤسسة وأيضاً المعلومات المتعلقة ببيئتها الخارجية ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للإستعمال من قبل متخذ القرار (الشماع، 2004: 114-115) كما ورد في (الأسطل، 2011).

6. البدائل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة (فياض وآخرون، 2010: 72).

7. البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: البيئتان الخارجية والداخلية وطبيعة المناخ التنظيمي المراد اتخاذ القرار في إطاره غالباً ما تشكل قاعدة أساسية في نجاح القرار المراد اتخاذه، ومن هذه العوامل البيئية كفاءة العاملين والقيود المالية والسياسات العامة للمؤسسة وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار المزمع اتخاذه (حمود واللوزي، 2008: 169)، كما جاء في (طمايزة، 2016).

أما بالنسبة للباحث فإنه سوف يتناول العناصر الرئيسية التالية والتي ستشكل أبعاداً عملية اتخاذ القرار المنوي قياسها في هذه الدراسة وتكون على شكل خطوات مرتبة حسب التسلسل التالي:

1. تشخيص وتحليل المشكلة أو الحدث:

التشخيص والتحليل يكون من خلال عمل كل ما يلزم وبذل الجهد المطلوب لفهم كافة الملابسات والظروف التي أدت لحدوث المشكلة المقصودة.

والمشكلة في هذه الحالة تعني إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وعلى ذلك فهي عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء الشيء، فمرحلة تشخيص المشكلة الإدارية يتم فيها التعرف على جميع جوانبها أو جوانب الموضوع محل القرار وتحديد الهدف الذي نسعى لاتخاذ القرار من أجله، بالإستناد إلى أعمال متعددة تتضمن التعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية لها ولأبعادها لتحديد نوع المشكلة والنقاط المهمة والجوهرية فيها وتوقيت حلها والآثار المترتبة على ذلك. وتتوقف صحة القرار أو عدم صحته على دقة تحديد حجم المشكلة وأبعادها، ويلاحظ في هذه المرحلة أن كثيراً من متخذي القرار لا يصلون إلى تشخيص المشكلة تشخيصاً صحيحاً، حيث أن لكل مشكلة جوانب متعددة وعدم تحديد تلك الجوانب تحديداً واضحاً يؤدي إلى قرار غير سليم (عامر وآخرون، 2011).

ويقتضي تحليل المشكلة القيام بتصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها ومدى أو درجة تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، ومن ثم تحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادرها وحجمها، والوسائل التي تساعد في الحصول عليها، ومن ثم القيام بعملية تحليل هذه المعلومات وتفسيرها (كنعان، 2003).

وهناك العديد من المشاكل الإدارية التي تواجه متخذ القرار منها:

- أ. المشاكل التقليدية: وهي تلك التي تتعلق بالأنشطة والأعمال الروتينية اليومية وبإجراءات تنفيذها.
- ب. المشاكل الحيوية: وتشمل المشاكل ذات التأثير الجوهري على سير وانتظام العمل في المؤسسة وبالتالي تعرقل تحقيق الأهداف المنشودة .
- ت. المشاكل الطارئة: وهي التي تحدث بشكل مفاجيء غير مخطط له لعدة أسباب منها تغير ظروف البيئة الداخلية والخارجية والقانونية للمؤسسة.

2. البحث عن الحلول:

وذلك من خلال دراسة المشكلة بناءً على ما توفر من معلومات حولها في الخطوة السابقة، والشروع في البحث عن البدائل المتاحة كحلٍ لها.

والبديل قيد البحث يجب أن يكون ذو علاقة وأن يحتوي على العديد من الخصائص أهمها:

- أ. قدرته على تحقيق أكبر قدر من النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها.
- ب. أن يكون ضمن حدود الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة.
- ت. أن لا يتعارض مع لوائح وأنظمة المؤسسة أو مع القوانين والتشريعات المحلية.

ويعتمد إيجاد الحلول البديلة للمشكلة على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وتوليد الأفكار واستخدام الطرق الخلاقة التي تمد متخذ القرار بالمزيد من البدائل التي يمكن

الإستعانة بها، كما أن عملية توليد الأفكار قد تتم على مستوى الفرد أو على مستوى المجموعات، ويرجع ذلك إلى النمط المتبع لاتخاذ القرار إذا كان انفراد المدير في اتخاذ القرار أو حرية كاملة للمجموعة بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار (حسونة، 2012: 19).

وهنا يبرز دور متخذ القرار في ما يمكن أن نسميه تحدي الظروف وعدم الإستسلام للواقع وذلك من خلال رفض المنطق الذي أصبح ثقافةً منتشرةً لدى الكثيرين والمبني على فكرة أن الوضع الحالي هو أفضل بديل، لا ليس أفضل طالما أنه لا يلبي طموحاتنا التي نسعى لها وأهدافنا المرورية والإستراتيجية وبالتالي يجب أن تشمل عملية اتخاذ القرار في هذه المرحلة رفضاً للحلول التقليدية وسعيًا حثيثاً لابتكار وتطوير بدائل أفضل.

3. اختيار الحل الأنسب:

وهذا يكون بناءً على الخطوة السابقة وبعد تقييم كافة البدائل يتم اختيار الحل الأفضل. حيث يتم تقييم البدائل المتاحة والتي تم حصرها في الخطوة السابقة عن طريق تقدير وتحليل الإيجابيات والسلبيات المتوقعة لكل بديل، وذلك من خلال وضع معايير محددة تقوم على سلوك إداري خالص بعيداً عن الإعتبارات الشخصية وهذه المعايير مثل (وقت القرار، المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ، مدى تقبل المرؤوسين للقرار، التكلفة، القابلية للتطبيق، العائد والجدوى...الخ)، ومن ثم استبعاد البدائل التي لا تتفق مع تلك المعايير.

وبحسب (مطيع، 2007) تعتبر هذه الخطوة من أدق وأهم خطوات اتخاذ القرار الإداري، فالبديل المختار يجب أن يتم في ضوء الظروف والإمكانات الفعلية المتاحة، وتتأثر عملية اختيار البديل الأمثل بالإعتبارات التالية:

أ. تأثير العديد من العوامل عليها، منها ما هو شخصي يرتبط بشخصية وهدف متخذ القرار والمتأثرين به، ومنها ما هو موضوعي يرتبط بتطبيق أسلوب البحث العلمي، وبعضها بيئي نابع من الخصائص البيئية المحيطة بموضوع اتخاذ القرار.

- ب. مدى توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبدائل لدراساتها وتحليلها وتقييم كل بديل حسب نقاط القوة والضعف فيه.
- ت. المتغيرات الإيجابية والسلبية المحتملة عند اختيار بديل دون غيره وتطبيقه وكذلك بيئته الخارجية وأثره بالتالي على أهداف المؤسسة.
- ث. مدى التوافق والتعارض بين كل بديل وما يسبقه من قرارات، وما هي القرارات الأخرى الواجب اتخاذها في حالة اختياره وإجراءات ضمان تنفيذه بالشكل المأمول.

وتجمل طمايزة (2016) المعايير الموضوعية لإختيار البديل واتخاذ القرار كما يلي:

- أ. الأهداف التي يحققها كل بديل مطروح لاتخاذ القرار السليم.
- ب. توافق البديل المطروح مع الأهداف العامة للدولة والنظام.
- ت. المكاسب الممكن تحقيقها باختيار بديل معين.
- ث. درجة المخاطرة أو الخسائر المحتملة ومقارنتها بحجم المكاسب.
- ج. المجهود المطلوب لتنفيذ القرار المتخذ، والوقت اللازم، باعتبار أن الوقت والجهد من شروط الإختيار السليم والتنفيذ الأفضل.

4. تنفيذ القرار:

حيث يتم إعطاء الأوامر بتنفيذ البديل الذي تم اختياره، ويقول (الأسطل 2011: 50) إن هذه الخطوة تعني الشروع عملياً في تطبيق البديل الأفضل الذي يتم اختياره، وينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار وأن يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الإتصال السليمة والعملية لتنفيذ القرار، حيث إن عملية تنفيذ القرار تعني وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار.

وعملية تنفيذ القرار يجب أن تتم بشكل منظم وعلى خطوات تشمل:

- أ. تحديد وتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهة المنفذة.

- ب. تحديد الموازنة المالية للتنفيذ.
- ت. تحديد جدول زمني للتنفيذ.
- ث. توزيع وتفويض مهمات التنفيذ.

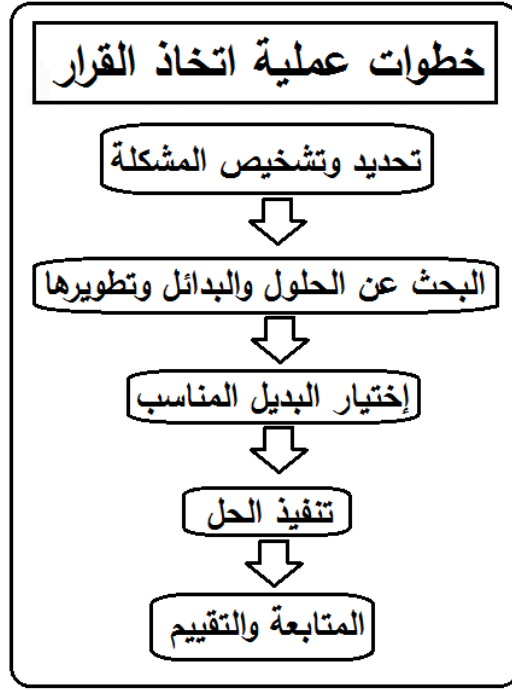
ولكي يكون تنفيذ القرار فعالاً يجب التركيز على الأمور الإدارية التالية:

- أ. القيادة.
- ب. الإتصال والتواصل الفعال.
- ت. التفويض والبعد عن المركزية المطلقة.
- ث. العمل الجماعي من خلال فرق العمل وتجنب العمل الفردي.
- ج. التحفيز الإيجابي وتعزيز الإندماج الوظيفي.

5. تقييم النتائج:

لا ينتهي حل المشكلة بتنفيذ القرار بل يجب متابعة تنفيذ هذا القرار، فربما تستجد مستجدات أو تتغير الظروف ويصبح من الصعب أو حتى من المستحيل تنفيذ القرار الأمر الذي يستدعي ضرورة تطوير واتخاذ بعض القرارات الإستثنائية أو التكميلية لتعديل الإنحراف والتغلب على الظروف الجديدة.

وتشمل هذه الخطوة مقارنة ما تم تخطيطه بإجراءات وبيانات وسير عملية التنفيذ على أرض الواقع بهدف تحديد واكتشاف الإنحراف إن وجد والتدخل بشكل مبكر لعلاجه، وذلك من خلال وضع مؤشرات ومقاييس محددة ليتم مقارنة المخرجات المتحققة مع تلك المعايير وبالتالي تحديد نسبة النجاح أو التوفيق في القرار الذي تم اتخاذه. ويرى (الأسطل 2011: 50) بضرورة متابعة الجهات والأفراد لكيفية سبل تطبيق القرار ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات أو العقبات التي ترافق عملية التنفيذ ومحاولة معالجتها، حيث أن المتابعة المستمرة وسبل التحسين المستمر للأداء تعد حالة أساسية وهادفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. والشكل (5.2) يوضح تسلسل خطوات عملية اتخاذ القرار كما تم شرحها.



الشكل 5.2: خطوات عملية اتخاذ القرار.

المصدر: إعداد الباحث

8.3.2. أساليب اتخاذ القرار:

تقول (بن التركي، 2009) أن هناك أساليب مختلفة في عملية اتخاذ القرار قصد الوصول إلى القرار المناسب وتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ ونجاحه، وتتعدد هذه الأساليب والفنيات وتتنوع في صعوبة استخدامها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في النتائج، ومن أقدم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية أسلوب الحدس والحكم الشخصي أو التخمين، ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار والتي تقلل كثيراً من احتمالات وقوع متخذ القرار في الخطأ ومن أهم هذه الأساليب:

أ. أسلوب مراجعة القوائم: يقوم هذا الأسلوب على عدد من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار والتي تكون في مجملها إيجابية حتى يتم اختيار بديل ما من بين بديلين فقط أمام متخذ القرار، أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

ب. أسلوب التحليل الحدي: يقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة ومن أهم المعايير التي يستخدمها هما معيارَي التكلفة الحدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة أم لا، كما ويسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص الناتج عند إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع ثبات بقية العناصر الأخرى.

ت. أسلوب نماذج الإحتمالات لاتخاذ القرار: ويُستخدم هذا الأسلوب عندما تلي اختيارات البديل الأفضل اختيارات لاحقة. وتطبيق نظرية الإحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات يتم عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين لتوظيف ذلك في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل.

ث. الأسلوب المعياري: يقوم هذا الأسلوب على تحديد الخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى القرار الذي يحقق الأهداف، ويستخدم هذا الأسلوب في حالات المخاطرة وعدم التأكد. كما يُمكن من دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار وتحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بأسلوب كمي.

وقد أورد ماهر (2014) عدد من الأساليب الكمية في اتخاذ القرار منها:

أ. العناصر ذات الأوزان: تعتمد هذه الطريقة على محاولة مقارنة بدائل الحل وذلك من خلال مقارنتها كمياً بالنسبة إلى عناصر مشتركة بين هذه البدائل. بمعنى أن هذه العلاقة تبحث عن عناصر مشتركة بين بدائل الحل تصلح أساساً للمقارنة فيما بينها، ثم يتم تحويل المقارنة إلى شكل كمي بسيط.

ب. تحليل التعادل: يعتبر أحد الأساليب التي يعتمد عليها متخذ القرار في تحديد القرار المناسب. حيث يقوم على أساس تحديد التكاليف الكلية (ثابتة ومتغيرة)، والإيرادات الكلية، والوصول لاتخاذ قرار سليم في هذه الحالة يتطلب مقابلة التكاليف بالإيرادات المتعلقة بكل بديل من البدائل المتاحة، ثم اختيار ذلك البديل الذي يعظم الهدف الذي نسعى لتحقيقه.

ت. جدول العائد: يستخدم لتوضيح العوائد الممكنة الناتجة عن استخدام عدة بدائل لحل المشكلة التي نحن بصدد حلها وتحت ظروف أو شروط مختلفة.

ث. شجرة القرارات: هو أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات يساعد المديرين على حل ما يواجههم من مشاكل. ويشبه هذا الأسلوب أسلوب جداول العائد. وتقوم فكرته على تحديد المواقف التي تواجه متخذ القرار واحتمال تحقق كل موقف.

9.3.2. أهمية البيانات وتكلفتها في صنع القرار:

يقول عبد الرحيم (2007) أن جودة القرار تتوقف على ما يتاح لصانعه من بيانات كما يؤثر ذلك على درجة التأكد التي يتخذ بها القرار. غير أن هذه البيانات لا تكون جاهزة أو معدة في معظم الأحيان بل يتطلب الحصول عليها إنفاق المال والجهد والوقت. وسواء رغبتنا في التسمية أم رغبتنا عنها فإن المدير غالباً ما يضطر إلى المقامرة وبالتالي فإنه يتعرض لمخاطر اتخاذ قرارات خاطئة. وبالطبع كلما زادت درجة تأكده من النتائج المترتبة على البدائل كلما قلت درجة هذه المخاطر، ووفقاً لذلك فإنه يستطيع الاستفادة من الحصول على بيانات إضافية متعلقة بهذه النتائج ولكنه يتحمل تكلفة الحصول عليها، ومن الطبيعي أن تتناسب تكلفة البيانات مع جودتها ودقتها.

وفي هذا الإطار تساعد النظرية البيزيئية المدير من خلال الإجابة عن سؤالين أساسيين متعلقين باقتصاديات الحصول على البيانات وهما:

- أ. كيف يستطيع الاختيار بين الطرق البديلة لجمع البيانات؟ ويدخل في ذلك اختيار عدم جمع بيانات على الإطلاق.
- ب. كيف يختار تصرفاً بعينه مع أو بدون البيانات الإضافية؟

ويرى إبراهيم (2012) أن أهمية المعلومات تتبع من الدور الذي تلعبه في بناء المؤسسات واستمرارها فهي تمثل حجر الزاوية في عملية اتخاذ القرار، وأن صلة المعلومات بصناعة القرار تفوق العوامل الأخرى في الأهمية ودرجة التأثير، وأن الكثير من القرارات تتعرض للفشل بسبب إهمال تهيئة المعلومات المساندة

لذلك القرارات، ومن ناحية أخرى فإن عملية تشخيص نقاط ضعف القرار وعدم كفاءته تكون بناءً على المعلومات التي استند إليها ذلك القرار.

وتشكل المعلومات العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح القرار، وبالتالي فإن توفر المعلومات سوف يحدد المشكلة أو الخلل الذي تعاني منه المؤسسة وهذه المعلومات تشكل الأساس الذي يبنى عليه القرار الهادف لحل تلك المشاكل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (العتيبي، 2004).

10.3.2. معوقات اتخاذ القرار:

الوصول إلى قرار رشيد وفعال وكفؤ ليس سهل المنال في غالب الأحيان خصوصاً في القضايا الحاسمة والمصيرية، وهذا يعود إلى مجموعة من الأسباب المتباينة في طبيعتها وآثارها، ولكنها بشكل عام إما أن تكون متعلقة بصانع القرار بصورة عامة، ومنتخذ القرار بصفة خاصة، وإما أن تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وملابساتها وتعقيداتها وتشابكها مع مشاكل أخرى.

وقد قسم عبد الباري (2013) هذه المعوقات إلى أربعة أقسام كالتالي:

1. معوقات مرتبطة بصانع القرار.
2. معوقات مرتبطة بالمشكلة (الموقف) محل القرار.
3. معوقات مرتبطة بفريق العمل.
4. معوقات مرتبطة بجمع المعلومات وصحتها ودقتها.

ويكمل عبد الباري أيضاً ويقول أما المعوقات المرتبطة بصانع القرار فتعود لكثرة الأعباء الملقاة على عاتق المدراء والتردد وعدم الحسم وضعف الثقة المتبادلة، كما تلعب الجوانب النفسية لصانع القرار دوراً هاماً في إعاقة أو تسهيل عملية صنع القرار. وهناك عدة مسببات قد تعوق قدرة المدير على اتخاذ القرارات السليمة، ذكر منها ما يلي:

1. عدم توفر النظرة الشمولية عند متخذ القرار.

2. عدم توفر الخبرة بموضوع اتخاذ القرار .
3. الإحجام عندما يتعلق القرار بالمواقف ذات الخطورة.
4. التروي في المواقف التي تحتاج قراراً سريعاً.
5. السرعة في المواقف التي تحتاج قرارات مدروسة بعناية.

أما بالنسبة للمعوقات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار فقد أشار الكبيسي (2003) كما ورد في عبيد (2015) إلى أنها تعود إلى قصور البيانات والمعلومات وتوقيت القرار، وعدم وجود بدائل وعدم توفر وسيلة لاتخاذ القرار. وقد يكون نقص خبرة المشاركين في صنع القرار وقلة الثقة في إمكانات المؤسسة إضافة إلى بيئة القرار من الأسباب المؤدية للإخفاق في القرارات. حيث لا بد أن يكون القرار موثقاً لكلا البيئتين، الداخلية والخارجية حتى يكون قراراً رشيداً.

وبخصوص المعوقات المرتبطة بفريق العمل فقد عزاها عبد الباري (2013) إلى عدة أسباب أهمها ضعف معلومات الأفراد وعدم قدرتهم على المناقشة ونقص الخبرة والتدريب والدورات.

هذا وقد ذكر عبد الباري (2013) بأن المعوقات التابعة لطبيعة البيانات قد تكون عائدة إلى عدم توافر كمية البيانات والمعلومات اللازمة وهذا يعود لعدة أسباب كأن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وضيق الوقت وعيوب في الإتصال.

وقد أكد (Simon, 1997) أن عملية الإتصال ليست بالغة الأهمية للمنظمات الإدارية فحسب، بل إن توافر أساليب معينة للإتصال تحدد بدرجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها فعاليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، كما إن إمكانية السماح لشخص ما باتخاذ قرار تعتمد على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار رشيد وتعتمد أيضاً على الكيفية التي يتم بها إبلاغ القرار للأفراد الذين يتأثرون به.

أما السقا (2009) فقد لخصت معوقات اتخاذ القرار في سبعة بنود هي:

1. التجنب المريح: وفقاً لهذا التصور، فإن المدير يمتنع عن اتخاذ قرار بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذات شأن إذا ما عمد إلى اتخاذ ذلك القرار.
2. التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناءً على خبرته أو تجربته في الماضي، أو أنه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك.
3. التغيير المريح: يعمد المدير وفقاً لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية، أي أنه يدرك أن عليه القيام بشيء ما وإلا فالنتائج ستكون غير مريحة له، ولهذا فإن المدير بدل من أن يحل المشكلة فإنه يكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطره قليلة.
4. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى عدة أمور منها أن القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، أو ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، أو عيوب شبكة الإتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.
5. التردد وعدم الحسم: وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة، وعدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، وتعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، وعدم وضوح السلطات والمسؤوليات.
6. ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين: وهذا سبب كافٍ لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.
7. وقت القرار: قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قراراً في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

وترى عبيد (2015) أنه يمكن تلخيص معوقات عملية اتخاذ القرار في نقاط كالتالي:

1. قلة خبرة وكفاءة الجهة الإدارية المتخذة للقرار وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.
2. عدم استخدام الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من قبل الجهة الإدارية.

3. عدم إشراك الجهات ذات الصلة بموضوع اتخاذ القرار في عملية اتخاذه.
4. الإبتعاد عن الواقعية في اتخاذ القرارات.
5. قلة المعلومات المتاحة لدراسة البدائل لاتخاذ القرار بشكل سليم.
6. إحجام الجهات المنفذة للقرار عن تنفيذ القرارات المتخذة من قبل الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات.
7. صعوبة تنفيذ القرار نظراً للظروف المحيطة سواءً السياسية أو البيئية وما إلى ذلك من الظروف الخارجة عن إرادة الجهات المنفذة.

ومن وجهة نظر الباحث ومن خلال دراسته النظرية وإطلاعها على عديد الكتب والدراسات ذات العلاقة، بالإضافة لخبرته العملية من خلال العمل لعقدين من الزمان في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وكذلك احتكاكه بعديد المؤسسات محلياً وإقليمياً ودولياً، فإنه يرى أن أهم معوقات عملية اتخاذ القرار وتنفيذه تكمن في المقاومة الداخلية للقرار ورفضه وعدم التعاون في تطبيقه، وللتغلب على هذه المعضلة لابد من التعرف على أسباب تلك المقاومة وعدم التعاون، ومن ثم التعرف على سبل التعامل مع هذه المعضلة والتغلب عليها من خلال اتباع الإستراتيجيات المناسبة والتي يرى الباحث انها لا بد أن تشمل ما يلي:

1. الوصول إلى قاسم مشترك يقوم على توحيد مصلحة المؤسسة وإدارتها والعاملين فيها والمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وعدم الفصل بين تلك المصالح، وذلك من خلال العمل على نشر ثقافة تنظيمية تقوم على هذه الممارسات.
2. إشاعة الثقة بين العاملين وطمأننتهم والعمل فعلاً لكي يكون القرار المتخذ يصب في مصلحة المؤسسة والعاملين.
3. تعزيز مفهوم الشراكة والإهتمام بمشاركة العاملين والمعنيين في عملية اتخاذ القرار في كافة مراحلها كلاً حسب مركزه ونطاق عمله.
4. إستخدام الإستراتيجيات المناسبة للتحفيز الإيجابي للعاملين الذي يعزز الرضا بالإندماج الوظيفي.
5. الإهتمام بعمليات التعليم والتدريب والتطوير ذات العلاقة.
6. تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والبعد عن النزعة الفردية في صناعة القرار.

4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.4.2.1. مقدمة:

يوجد الكثير من البحوث والدراسات حول بيانات ونتائج متعلقة بإدارة المعرفة وارتباطها بالعديد من المتغيرات، وكذلك القدرة على اتخاذ القرار وارتباطها بالعديد من المتغيرات، وبعض الدراسات بحثت في إدارة المعرفة وربطتها بعملية اتخاذ القرار، ولتحقيق مزيد من الفهم للعلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات ذات العلاقة للإفادة منها وتوظيف نتائجها بما يخدم هذه الدراسة وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

2.4.2. الدراسات العربية:

1.2.4.2. الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة:

قام بلعلي (2016) بدراسة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية" -دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة-. هدفت الدراسة لإبراز دور تكنولوجيا المعلومات في خلق ميزة تنافسية، ولتحقيق أهدافه استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الإستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة والمقابلة والملاحظة كأدوات فرعية. وقد تشكل مجتمع الدراسة من العاملين من الفئات الإدارية وذوي الخبرة في خمسة بنوك تجارية وتم اختيار عينة عشوائية منهم لإجراء الدراسة، وتم توزيع (116) إستبانة استجاب منها (92) بنسبة (79.31%). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية لدى البنوك.

وجاءت دراسة أبو عودة (2016) بعنوان "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية" بهدف التعرف إلى دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفاً عسكرياً. حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية

عشوائية بسيطة بلغت (376) موظفاً عسكرياً، وقد تم استرداد (308) إستمبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (81.9%)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي (68.35%)، وجاء بُعد اكتساب المعرفة بوزن نسبي (70.75%) في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد توزيع المعرفة بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (66.21%).

وكانت دراسة الطحاينة والخالدي (2015) بعنوان "تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفيما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستمبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (51) عضو هيئة تدريس من كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية. وقد أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية كانت مرتفعة بشكل عام. وفي الترتيب جاء مجال نقل ومشاركة المعرفة أولاً، تلاه مجال تطبيق المعرفة، فمجال عمليات خزن وتنظيم المعرفة، وأخيراً مجال تكوين وتوليد المعرفة. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الأكاديمية.

وأجرى عبد الغفور (2015) دراسة بعنوان "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة". هدفت إلى التعرف إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام (2014/2013). كما سعت الدراسة للتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، بالإضافة للتعرف إلى دلالة فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها واستخدمت الإستمبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام (2014/2013) في قطاع غزة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (285) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعات تعمل

على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب: القوى البشرية بنسبة (73.09%)، الثقافة التنظيمية بنسبة (72.31%)، تكنولوجيا المعلومات بنسبة (71.40%)، والقيادة التنظيمية بنسبة (68.93%). كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

بينما دراسة للمدهون (2014) بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي" (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة). هدف الباحث من خلالها إلى التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديرات على مستوى محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق)، واعتمد أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً، حيث بلغ الوسط الحسابي النسبي (75.17%)، وأن مستوى معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة كان جيداً أيضاً، حيث بلغ الوسط الحسابي النسبي (74.89%).

في حين دراسة ماهر وحسين (2014) وعنوانها "أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق" (دراسة تحليلية من منظور ريادي). سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في العراق، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وعلى الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن الأدوات الفرعية والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قياداتها الإدارية والتدريسية في الجامعات العراقية، وتم اختيار عينة قصدية بلغت (120) قائداً من مجتمع الدراسة حيث شملت (عميد كلية، رئيس مجلس إدارة، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول شعبة وأخرى متمثلة بالملاك التدريسي)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم ووجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم إجمالاً.

ودراسة سلطاني (2013) وعنوانها "المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة" (دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات في الجزائر). هدف الباحث إلى الوقوف على أهمية المعارف الجماعية في تعزيز النشاط الإبداعي في المؤسسة، وكيفية تأثير هذه المعارف باعتبارها مورداً استراتيجياً في عملية الإبداع. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من الإطارات الإدارية في مؤسسات قطاع الإلكترونيات في الجزائر، وتم اختيار عينة عشوائية مقدارها (130) شخص بواقع (52%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين المعارف الجماعية ونشاط الإبداع في مؤسسات قطاع الإلكترونيات في الجزائر.

أما دراسة آل عثمان (2013) وعنوانها "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية". فهدفت إلى معرفة مستوى الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها لدى العاملين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. وإلى معرفة واقع تطبيقها وأهم المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيقها. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي بكالوريوس فأعلى والبالغ عددهم (141) فرداً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (101) فرد. وكانت أهم النتائج لهذه الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أنه يمكن تطوير عملية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة بأساليب متعددة.

وفي دراسة أبو الغنم والزعبي (2012) بعنوان "أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر وظائف إدارة المعرفة على مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين في محافظات جنوب الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركة الكهرباء وسلطة المياه في محافظات الجنوب، قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (532) عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لمدى تطبيق وظائف إدارة المعرفة كان مرتفعاً، كما كانت آراؤهم لمستوى الخدمات المقدمة من المؤسسات قيد البحث مرتفعة أيضاً، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة المعرفة على مستوى جودة الخدمات المقدمة.

في حين دراسة أبو الخير والآغا (2012) بعنوان "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها". فهدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وعلى الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع هذه الدراسة من جميع المشرفين الأكاديميين في الجامعة حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (250) مشرفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسطاً نسبياً وبوزنٍ نسبيٍّ (63.8%)، كما كشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الإهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراة ضعيفة بينما هي مرتفعة لدى حملة شهادة الدكتوراة في الجامعة.

وفي دراسة عوض (2012) بعنوان "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي". هدفَ الباحث إلى التعرف إلى موضوع "إدارة المعرفة وتقانتها" والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من تطبيقها، وكذلك "التطوير التنظيمي" وسبل تحقيقه. وقد اقتصرت الدراسة الميدانية لهذا البحث على دراسة حالة (جامعة العلوم والآداب والتكنولوجيا) في لبنان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المختصين وذوي العلاقة بموضوع البحث العلمي في الجامعة (أعضاء مجلس الجامعة ونواب العمداء والمراكز العلمية ورؤساء بعض الأقسام العلمية ومديري العموم ومديري الإدارات والمختصين وذوي العلاقة بموضوع البحث في الجامعة). وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (50) مختصاً، وتوصلت الدراسة إلى أنه ما يزال مفهوم إدارة المعرفة وتقانتها محصوراً في إطاره التقليدي، ولم يأخذ بعده الإستراتيجي التطبيقي، وأن هناك أكثر من خيار تطبيقي يمكن اعتماده لأغراض التطوير التنظيمي، ولعل منها -في الحد الأدنى- إدارة المعرفة وتقانتها، وأن هناك قصوراً في استعمال شبكات المعلومات الداخلية والخارجية في جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان، وقصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات عن بعد.

و دراسة الرقب (2011) بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين برتبة إدارية في الجامعات في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (396) عاملاً،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية على تحقيق أهدافها، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

بينما دراسة الفارس (2010) وعنوانها "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات" (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق). حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات مع بعض المقابلات المحدودة في حدود زمنية من العام (2003) حتى العام (2007). تكوّن مجتمع الدراسة من (42) شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسجية والألبسة في دمشق وريفها. وقد طبقت الدراسة على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الإستثمار للعام (1991)، وتم اختيار عينة قصدية بلغت (180) مديراً من ذوي المهام الإشرافية العليا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء، وأن إدارة المعرفة تمثل حقلاً علمياً حديثاً يمنح منظمات الأعمال فرصاً مضاعفة لتحقيق التميز والتفوق والريادة والإبداع.

وأخيراً جاءت دراسة أبو فارة وعليان (2010) بعنوان "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة كما هدفت إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، تكوّن مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري في هذه المؤسسات والتي يبلغ عددها (135) مؤسسة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (182) مبحوثاً من (8) مؤسسات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

2.2.4.2. الدراسات العربية المتعلقة بالقدرة على اتخاذ القرار:

جاءت دراسة مسغوني وشوية (2015) بعنوان "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي". حيث هدفت الباحثتان في هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي؟ وقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية بشركة سونلغاز في الجزائر، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية تكوّنت من (35) مفردة من مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين آليات اتخاذ القرار والرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز، وكذلك وجود علاقة بين توفر المعلومات لإتخاذ القرار ورضا متخذي القرار وأيضاً وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار.

أما دراسة هاشم (2013) كانت بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات" (دراسة حالة "تطبيقية في بنك اليمن الدولي). حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات في المجالات الإقتصادية المعروفة التي تعتمد على نظم المعلومات في الإدارة المؤسسية ولو بشكل محدود أو بشكل كامل. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة المستخدمين المصنفين تحت فئات المديرين، مديري الفروع والأقسام، والمستخدمين لنظم المعلومات في بنك اليمن الدولي الإدارة العامة وفروعه والبالغ عددهم (70) شخصاً وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (60) مستخدماً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن سياسات البنك المكتوبة لا تتسجم مع أهدافه، وأن الإدارة العليا لبنك اليمن الدولي تسمح بشكل متواضع بالمشاركة الجماعية في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل، وأن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية صنع القرارات بدرجات متفاوتة في كافة مراحلها.

وكانت دراسة الشمري والعزاوي (2013) بعنوان "أثر بعض العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة" (دراسة ميدانية على عينة من الوزارات العراقية). وقد هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم العوامل البيئية الداخلية وأثر هذه العوامل في درجة الرشد في صنع القرار الإداري لدى عينة من

صانعي القرارات في المؤسسات العراقية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مناصب إشرافية في خمس وزارات عراقية هي (التخطيط، المالية، النقل والمواصلات، الصحة والتربية)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (64) فرداً. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة تعد أحد أهم الركائز الأساسية للإدارة في تحقيق أهدافها بفاعلية. وضعف توجه المدراء (في عينة البحث) نحو التعلم الفردي وعدم تقديرهم لأهمية التدريب في تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة (لاعتقادهم أنهم مؤهلون وليسوا بحاجة إلى التدريب).

أما دراسة مصيح (2011) وعنوانها "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الإجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة". فهدفت إلى التعرف إلى القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بكل من فاعلية الذات والمساندة الإجتماعية لدى عينة من المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (393) مرشداً ومرشدة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (306) مرشداً ومرشدة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات فاعلية الذات، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القدرة على اتخاذ القرار وبين درجات المساندة.

وأخيراً دراسة أبو عفش (2011) وعنوانها "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مديري مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف إلى القدرة على اتخاذ القرار ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع البحث والذي شمل المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا وعددهم (94) مديراً. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

2.2.4.2. الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار:

أجرت عبيد (2015) دراسة بعنوان "أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار" -دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة-. هدفت إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرار لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، و كذلك بيان أثر المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، مكان العمل، عمر المؤسسة) على متوسطات تقديرات المدراء للعلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ذوي المناصب الإدارية العليا والمتوسطة وصناع القرار في البنوك التجارية الثمانية العاملة في محافظات غزة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (120) مديراً، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة وأن إدراك المبحوثين لأهمية عملية اتخاذ القرار جاءت عالية أيضاً وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية في قطاع غزة.

وحملت دراسة الشمري (2014) عنوان "دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية". وهدفت الدراسة للكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار، والتعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة ودعم عملية اتخاذ القرار، وتقديم دليل إرشادي مقترح عن آلية تطبيق إدارة المعرفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت استبانة إلكترونية لجمع البيانات، بالإضافة إلى اللقاءات مع المسؤولين وذوي العلاقة. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة أرامكو وقد تم اختيار عينة قصدية بلغت (160) مهندساً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن محور دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرار حصل على الترتيب الثالث، وكان متوسطه الحسابي (4.17) بنسبة مئوية بلغت (83.4%) وهو يمثل الدرجة العالية وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وأن المهندسين بقطاع الخدمات الهندسية يعتمدون على إدارة المعرفة منهجاً لهم عند عمليات اتخاذ القرارات لإقتناعهم بدورها في سد الفجوات بالمعلومات الناقصة والمفقودة والوصول لرأس المال الفكري بالشركة، وأن قطاع الخدمات الهندسية يحرص على توظيف الكوادر المتخصصة التي تمتلك المهارات والخبرات اللازمة، لغرض الإستفادة منها في إثراء المعرفة.

وقام نوري (2013) بدراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار" (دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك). هدف من خلالها إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرارات الإستراتيجية والحيوية على مستوى منظمة الأعمال، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من متخذي القرار الإستراتيجي لمنظمة أعمال عينة البحث (مؤسسة الأمين) وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (80) مديراً، وتوصل الباحث في النهاية إلى أن الإستخدام الفعلي أو الإستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية في القطاع الإقتصادي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

وأخيراً دراسة الزريقات (2011) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الإستخراجية الأردنية". هدف الباحث إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الإستخراجية الأردنية، ولتحقيق استخدام الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية (شركة البوتاس العربية، وشركة مصانع الأسمنت الأردنية، وشركة الفوسفات العربية). والبالغ عددهم (9973) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (443) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لمتغيرات إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار كان مرتفعاً وأن هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الإستخراجية الأردنية.

3.4.2. الدراسات الأجنبية:

1.3.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة:

دراسة (Bharadwaj et al., 2015) وعنوانها "أثر قدرات إدارة المعرفة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات الهندية". كان هدفها اكتشاف أثر مقومات وقدرات إدارة المعرفة على فاعلية تطبيقها في المنظمات والمؤسسات الهندية الكبيرة، وقام البحث على أساس أن الجمع بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة تقدم أساساً نظرياً مهماً للتعرف على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات. استخدم الباحث المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات

الهندية الكبيرة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (156) مؤسسة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسات الهندية الكبيرة بدأت تدرك أهمية إدارة المعرفة باعتبارها رصيذاً استراتيجياً. إلا أن النهج يختلف من منظمة إلى أخرى. وأن كل من قدرات وإمكانات البنية التحتية والقدرات العملية تساهم وبشكل كبير في تحسين وتطوير فعالية إدارة المعرفة.

وهدفت دراسة (Reijssen et al., 2014) بعنوان "أثر إدارة المعرفة ورأس المال الإجماعي على القدرة الديناميكية في المؤسسات". للكشف عن كيف يمكن للمنظمات أن تعزز قدرتها الديناميكية من خلال إدارة المعرفة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (75) مؤسسة من المؤسسات المصنفة ذات المعرفة المكثفة في هولندا وبلجيكا، وتم اختيار عينة عشوائية تكوّنت من (55) مؤسسة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة في النهاية إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتبني نهج إدارة المعرفة في المؤسسات على قدرتها الديناميكية، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لتوفر رأس المال الإجماعي على القدرة الديناميكية للمؤسسة.

وفي دراسة أخرى ل (Downes, 2014) وعنوانها "تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا". هدفت إلى تقييم مدى وفعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمة المجتمعية غير الربحية في أستراليا والتعرف إلى العوامل التي تؤثر فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من (100) منظمة من المنظمات غير الربحية في أستراليا وتم اختيار عينة عشوائية تكوّنت من (400) عامل من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مدى وفعالية ممارسات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات كان متوسطاً مما يمنح الفرصة - حسب رأي الباحث- إلى مزيد من التطوير في إدارة المعرفة وممارساتها في منظمات الخدمة المجتمعية غير الربحية في أستراليا، وتوصلت أيضاً إلى أن التفاعل والتعاون الإجماعي بين العاملين في هذه المؤسسات يشكل المنهج الأساسي لتبادل المعرفة ومشاركتها وممارستها بالشكل الأمثل.

أما دراسة (Bordoloi and Islam, 2012) وعنوانها "ممارسة إدارة المعرفة وتقديم الخدمات الصحية". وهي دراسة حالة أجريت في مستشفى عام كبير في تايلاند، فهدفت لدراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة على عملية تقديم الخدمات الصحية، وهي عبارة عن ورقة مفاهيمية هدفت أيضاً لتحفيز المزيد من البحوث التجريبية في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلة

والملاحظة كأدوات لجمع البيانات. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين مقدمي الخدمات الصحية في (9) مستشفيات، وتم اختيار عين قصدية تكوّنت من مستشفى واحد لاجراء الدراسة عليه، وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد نظام التسجيل الطبي الإلكتروني يمكن أن يؤثر على كفاءة تقديم الرعاية الصحية من حيث النقاط وتبادل بيانات المرضى المختلفة بين مقدمي الرعاية الصحية، وأن اعتماد نظم دعم القرارات السريرية وممارسة التعلم الاجتماعي، يمكن أن يكون لهما تأثيراً على عملية صنع القرار المبني على الأدلة لدى الأطباء.

واخيراً دراسة (Rahimi et al., 2011) والتي كانت بعنوان "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات". وكان هدفها قياس تلك العلاقة وقد تم اختبار فرضية البحث من خلال قياس العلاقة بين عدة أبعاد لإدارة المعرفة كما حددتها الدراسة حيث شملت (التنشئة الاجتماعية والإندماج والتوجهات الداخلية والخارجية) من جهة، والإبداع من جهة أخرى، وذلك من خلال المتغيرات الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الإستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أصفهان في إيران، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (85) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة من جهة والإبداع من جهة أخرى لدى عينة البحث.

2.3.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالقدرة على اتخاذ القرار:

جاءت دراسة (Shen, 2015) وعنوانها "صناعة القرار الجماعي الناشئ، (السيطرة النموذج والسلوك)". بهدف دراسة ديناميكيات صنع القرار الجماعي في الفئات الاجتماعية المختلفة مع التفاعلات الزمنية المتفاوتة مع وجود درجات متباينة من المعرفة بين الأفراد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على المقابلة والملاحظة لجمع البيانات، وقد قام فريق البحث بتحليل نموذج النظم الديناميكية بدافع الجماعة الحيوانية والحركة مع القطعان بهدف تحديد المدى الذي تتأثر فيه عملية صنع القرار الجماعي جزاء إضافة فرد عديم المعرفة (جاهل) إلى المجموعة، وقدم الفريق أيضاً نموذجاً رياضياً لتحليل عملية القرار الجماعي بين بني البشر مبني على وجود بعض المعلومات لمجموعة من الأفراد وبعض الحوافز لمجموعة أخرى، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن إضافة الأفراد الجاهلين إلى المجموعة تزيد من إمكانية اتخاذ القرار الجماعي ولكنها تقلل من استقرار وفاعلية ودقة ذلك القرار.

3.3.4.2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار:

دراسة (Simon, 2016) بعنوان "أدوات إدارة 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، وتكوّن مجتمع الدراسة من فرق الرعاية الصحية الإنتقالية المشتركة بين المهنيين في العيادات في مستشفى تابع لجامعة فيرجينيا وطبقت على عينة عشوائية مقدارها (29) فرداً. 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 والإبتكار وبالتالي تفعيل تطبيق أدوات إدارة المعرفة في عملية صنع القرار الطبي مما سيققل من تكلفة خدمات العناية الصحية ويحد من المخاطر التي تشملها عملية تقديم الرعاية الصحية للمرضى.

وجاءت دراسة (Mohammad, 2011) بعنوان "أثر نظم إدارة المعرفة على تعزيز عملية اتخاذ القرار في مصرف البحرين المركزي". حيث رأت الباحثة في هذه الدراسة أن نظم إدارة المعرفة قد اكتسبت اهتماماً فائقاً في الآونة الأخيرة وفي جميع القطاعات نظراً لقيمتها في تحسين الأداء، وهدفت من خلال الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق نظم إدارة المعرفة على القرار لدى صنّاع القرار من العاملين في مصرف البحرين المركزي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع البيانات، تكوّن من مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المناصب الإشرافية (صنع القرار) في مصرف البحرين المركزي وعددهم (102) واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وتوصلت 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 القرار.

أما دراسة (Dujaili, 2011) بعنوان "دور نظم إدارة المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات (المملكة المتحدة)". حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات في مجموعة من الشركات البريطانية في المملكة المتحدة وفي العراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (9) شركات (6)

شركات في العراق و3 شركات في بريطانيا)، وتم أخذ عينة عشوائية تكوّنت من (220) عاملاً استجاب للإستبانة منهم (99) فقط. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات النوع والعمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعمر المؤسسة والمستوى التعليمي. وفي نفس الوقت أشارت إلى 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.

بينما دراسة (Noman, 2011) بعنوان "إطار عملية اتخاذ القرار المدعوم بأنشطة إدارة المعرفة". كان 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 والإختلاف 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 في اتخاذ القرارات لدى الناس ترتبط في المرحلة الأولى والتي هي جزء من البنية التحتية، وتأتي الثقافة في المرحلة الثانية حيث تلعب اللوائح والأنظمة والقوانين الخاصة بالشركة والدولة دوراً هاماً في عملية صنع القرار. وخلصت الدراسة لتصميم إطار عمل مكون من قسمين الأول يتعلق بعملية اتخاذ القرار والقسم الثاني بعمليات إدارة المعرفة التي تدعمه.

4.4.2. التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الإستفادة منها، وكذلك تتشابه في أن أغلبها تناول إدارة المعرفة كمتغير مستقل، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن تطبيق مفهوم وعمليات إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمؤسسات ومنظمات الأعمال وفي مختلف الدول كان له نتائج إيجابية على أدائها، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي على المتغيرات التابعة -على اختلافها وتنوعها- وظهر ذلك في عديد الدراسات التي

استعرضها الباحث ومنها: دراسة بلعلي (2016)، دراسة عبد الغفور (2015)، دراسة (Reijssen et al., 2014) ودراسة (Bordoloi and Islam, 2012).

وكان هناك دراسات أخرى ربطت بين ممارسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل وعملية صنع واتخاذ القرار كمتغير تابع وتوصلت في معظمها إلى الآثار الإيجابية لإدارة المعرفة على عملية صنع القرار مثل: دراسة عبيد (2015)، دراسة الشمري (2014)، دراسة نوري (2013)، دراسة (Simon, 2016) ودراسة (Dujaili, 2011).

لذلك رأى الباحث أنه من المجدي والمفيد دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في المؤسسة التي ينتمي إليها وهي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني للوقوف على مستوى ومؤشرات إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري الجمعية والسعي إلى تعزيزها وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية المنشودة في عملية اتخاذ القرار.

وأما من حيث المنهج المستخدم في الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها لتحقيق الهدف من الدراسة.

5.4.2. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة أهمية الدراسة الحالية وموضوعها، وقد اشتملت الدراسات السابقة على العديد من المزايا والخصائص التي شكلت قيمة مضافة وحقق العديد من الفوائد للدراسة الحالية أهمها:

1. إثراء الإطار النظري للدراسة بالكثير من المعلومات.
2. ساعدت في صياغة مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبرراتها.
3. المساعدة في تحديد واختيار منهج الدراسة.
4. إرشاد وتوجيه الباحث إلى إعداد وتصميم أداة الدراسة بالشكل المناسب.

5. مصادر المعلومات الغنية التي اشتملت عليها الدراسات السابقة والتي شكلت قيمة مضافة استفاد منها الباحث.

6. مساهمة نتائج الدراسات السابقة في إثراء أفكار الباحث لمناقشة نتائج الدراسة الحالية.

6.4.2. أوجه الإختلاف للدراسة الحالية:

يمكن أن تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. أنها تبحث في جانب هام وحيوي وحديث في علم الإدارة ألا وهو إدارة المعرفة.
2. أنها تبحث في لبّ العملية الإدارية وقلبها النابض ألا وهي عملية اتخاذ القرار.
3. أنها تتناول علاقة إدارة المعرفة بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كأحد أبرز المؤسسات الحيوية العاملة في فلسطين.
4. أن هذه الدراسة شملت عينة مختارة من المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، وأدواتها التي اختارها الباحث لإجراء دراسته، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرى عليه الباحث الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي لإنجازها وتحقيق أهدافها حيث أن هذا المنهج يلائم أغراض الدراسة، فهو يقوم على تحديد وتحليل الواقع الحالي لمشكلة الدراسة عن طريق وصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، ويرتكز على وصف دقيق لظاهرة ما أو موضوع محدد وتقديمه على صورة نوعية أو كمية بغرض فهم مضمونها، علاوة على كونه المنهج الأكثر شيوعاً واستخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة، وبالتالي رأى الباحث أنه المنهج الأنسب للدراسة الحالية.

وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على بيانات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة (عبيدات وآخرون، 1999:31) كما جاء في (عبيد، 2015).

ومن خصائص المنهج الوصفي أنه لا يقف عند حدود وصف الظاهرة (موضوع البحث)، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل، ويفسر، ويقارن، ويقيم بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة، ويضعنا أمام إيجابياتها وسلبياتها مما يمهد لنا الطريق للمساهمة في تطوير واقع الظاهرة المقصودة من خلال تعزيز وتطوير الإيجابيات وتعديل وتصحيح السلبيات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS".

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع المديرين العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والذين ينطبق عليهم التعريف الإجرائي الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة والقائم على فكرة ممارسة العمل الإداري وليس المسمى أو اللقب الإداري، وعليه قام الباحث باعتماد أفراد من الجمعية ضمن مجتمع هذه الدراسة لأنهم يمارسون مهام إدارية ضمن نطاق دوائرتهم وأقسامهم على الرغم من أنهم لا يحملون مسمى مدير، واستبعد آخرين يحملون المسمى الإداري ولكنهم لا يمارسون أي مهام إدارية ضمن نطاق دوائرتهم

وأقسامهم. وتم تحديد ذلك أولاً من خلال خبرة الباحث في الجمعية ودوائرها وأقسامها والعاملين فيها والتي جاءت من خلال (20) عاماً من عمله فيها، ثم الحصول على معلومات من مصادرها الأولية من خلال عديد الإجتماعات واللقاءات التي قام بها الباحث مع مديري أقسام الموارد البشرية وشؤون الموظفين والمديرين العاملين ومديري الدوائر حيث أنه في نهاية شهر (6) من العام (2017) وبناءً على ما تقدم قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة في (233) مديراً، موزعين حسب المناطق كما يلي:

1. الضفة الغربية (151) مديراً.
2. محافظات غزة (58) مديراً.
3. القدس الشريف (24) مديراً.

وقد تم اختيار المديرين في هذه الدراسة بحكم الميزات والصلاحيات التي تمنحهم إياها مناصبهم مما يعزز من تأثيرهم على متغيرات الدراسة، وفي هذا يرى الشمري والعزاوي (2013) أن جوهر عمل المدير هو أن يتخذ القرار في مواقف العمل المختلفة لتحقيق الأهداف والغايات، وهذا ما يميز المدير عن غيره من أعضاء التنظيم، أي أن نشاطات الفرد العامل بصفة عامة تنقسم إلى قسمين هما:

- a. الفعل
- b. القرار

وبما أن الفعل هو حالة عامة لجميع العاملين في تنظيم معين للوصول إلى هدف معين فإن القرار يبقى من اختصاص من هم في المواقع التي تسمح صلاحيتهم باتخاذ (المديرون وغيرهم من أصحاب المهام الإشرافية).

4.3 عينة الدراسة

1.4.3. عينة الدراسة الإستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الإستطلاعية من (40) مفردة من المديرين العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق

على العينة، وقد تم إضافتهم إلى عينة الدراسة النهائية. ويوضح الجدول (1.3) الخصائص الديموغرافية للعينة الإستطلاعية.

جدول 1.3: الأعداد والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة الإستطلاعية

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	70
	أنثى	12	30
الفئة العمرية	أقل من 35	6	15
	من 35 إلى 45	16	40
	أكثر من 45	18	45
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	15
	بكالوريوس	20	50
	ماجستير فأعلى	14	35
المسمى الوظيفي	مدير	19	47.5
	نائب مدير	4	10
	رئيس قسم	13	42.5
	غير ذلك	4	10
فئة سنوات الخبرة	أقل من 8 سنوات	11	27.5
	من 8 إلى 15 سنة	7	17.5
	15 سنة فأكثر	22	55
مكان العمل	الضفة الغربية	25	62.5
	محافظات غزة	10	25
	القدس الشريف	5	12.5
المجموع		40	100.0

2.4.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة الطبقيّة العشوائية، طبقية من حيث متغير مكان العمل (الضفة الغربية، محافظات غزة، القدس الشريف)، وتم حساب حجم عينة الدراسة من مجتمعها بنسبة خطأ مقدارها (4%) - وذلك حرصاً على زيادة الدقة - باستخدام موقع حساب العينات www.surveysystem.com، كما هو واضح في الملحق رقم (5)، حيث بلغ حجم العينة (168) مديراً، وبالتوزيع الطبقي على مناطق العمل توزعت العينة كما يلي:

1. الضفة الغربية (109) مديراً.
2. محافظات غزة (43) مديراً.
3. القدس الشريف (17) مديراً.

ويوضح الجدول (2.3) توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير مكان العمل.

جدول 2.3: توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير مكان العمل

الرقم	مكان العمل	مجتمع الدراسة	العينة المطلوبة
1.	الضفة الغربية	151	109
2.	محافظات غزة	58	42
3.	القدس الشريف	24	17
	المجموع	233	168

5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم توزيع (168) استبانة، استرجع منها (159) استبانة بنسبة (94.6%)، وقد تم استبعاد (4) إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضع للتحليل (155) استبانة، بنسبة (92.2%) من عينة الدراسة، و(66.5%) من مجتمع الدراسة، والجدول (3.3) يبين الخصائص الديموغرافية للعينة.

جدول 3.3: الأعداد والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	تصنيف المتغير	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	99	63.8
	أنثى	56	36.1
الفئة العمرية	أقل من 35	29	18.7
	من 35 إلى 45	71	45.8
	أكثر من 45	55	35.5
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	32	20.6
	بكالوريوس	90	58.1
	ماجستير فأعلى	33	21.3
المسمى الوظيفي	مدير عام	5	3.2
	مدير	65	41.9
	نائب مدير	12	7.7
	رئيس قسم	61	39.4
	غير ذلك	12	7.7
فئة سنوات الخبرة	أقل من 8 سنوات	35	22.6
	من 8 إلى 15 سنة	44	28.4
	15 سنة فأكثر	76	49
مكان العمل	الضفة الغربية	97	62.6
	محافظات غزة	43	27.7
	القدس الشريف	15	9.7
المجموع		155	100.0

1.5.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

يبين جدول (3.3) أن ما نسبته (63.9%) من المبحوثين هم من الذكور، وما نسبته (36.1%) من الإناث.

2.5.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

تبين أن ما نسبته (18.7%) من المبحوثين أعمارهم أقل من (35) عام، وأن (45.8%) أعمارهم تتراوح بين (35) و (45) عام، وأن ما نسبته (35.5%) أعمارهم أكثر من (45) عام.

3.5.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

تبين أن ما نسبته (20.6%) من المبحوثين هم من حملة الدبلوم أو أقل، ونسبة (58.1%) من حملة (البكالوريوس)، و(21.3%) من حملة الماجستير فأعلى.

4.5.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

تبين أن ما نسبته (3.2%) من المبحوثين يعملون كمدير عام، وما نسبته (41.9%) يعملون كمدير، وما نسبته (7.7%) ككاتب مدير، وما نسبته (39.4%) يعملون كرؤساء أقسام، والنسبة المتبقية وهي (7.7%) يعملون غير ذلك.

5.5.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير فئة سنوات الخبرة:

تبين أن ما نسبته (22.6%) من المبحوثين سنوات خبرتهم أقل من (8) سنوات، وما نسبته (28.4%) سنوات خبرتهم تتراوح بين (8) سنوات إلى (15) سنة، و (49%) سنوات خبرتهم (15) سنة أو أكثر.

6.5.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مكان العمل:

تبين أن ما نسبته (62.6%) من المبحوثين يعملون في الضفة الغربية، وما نسبته (27.7%) يعملون في محافظات غزة، وما نسبته (9.7%) يعملون في القدس الشريف.

6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والإستبانة أداةً لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، وبعد الإطلاع والبحث المتعمق في الدراسات السابقة والكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، واستطلاع آراء نخبة من المتخصصين في هذا المجال عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي ولقياس إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، قام الباحث ببناء إستبانة وتطويرها وفق الخطوات التالية:

1. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
2. صياغة فقرات كل مجال.
3. إعداد الإستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (72) فقرة.
4. عرض الإستبانة على المشرف لاعتماد ما يراه مناسباً، وتعديل ما يراه غير مناسب.
5. تعديل الإستبانة بناءً على توجيهات المشرف.
6. عرض الإستبانة على (12) من المحكمين، المتخصصين في مجال الدراسة، وأغلبهم من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية بغزة والضفة الغربية (جامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بيرزيت والجامعة الإسلامية).
7. بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حيث الحذف والإضافة وإعادة الصياغة لبعض الفقرات، وبناءً على توجيهات المشرف بلغ عدد فقرات الإستبانة في صورتها النهائية (50) فقرة.

وفي صورتها النهائية تكوّنت الإستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، ضم القسم الأول بيانات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني مقياس إدارة المعرفة وتكوّن من (5) مجالات تتعلق بإدارة المعرفة وهي:

1. مجال اكتساب المعرفة، ويتكوّن من (5) فقرات.
2. مجال تطوير المعرفة، ويتكوّن من (5) فقرات.
3. مجال نشر وتوزيع المعرفة، ويتكوّن من (5) فقرات.
4. مجال تطبيق المعرفة، ويتكوّن من (5) فقرات.
5. مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها، ويتكوّن من (5) فقرات.

وضم القسم الثالث مقياس القدرة على اتخاذ القرار الذي تكوّن من (5) مجالات تتعلق بالقدرة على اتخاذ القرار وهي:

1. مجال تشخيص وتحليل المشكلة، ويتكوّن من (5) فقرات.
2. مجال البحث عن البدائل المتاحة، ويتكوّن من (5) فقرات.
3. مجال اختيار الحل الأنسب، ويتكوّن من (5) فقرات.
4. مجال تنفيذ القرار، ويتكوّن من (5) فقرات.
5. مجال متابعة وتقييم نتائج القرار، ويتكوّن من (5) فقرات.

وقد تركّزت طريقة الإجابة في الإختيار من سلّم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وقد أُعطي لكل فقرة وزن مدرج، وتم تفسير الدرجات حسب الوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول 4.3: مقياس ليكرت وتفسيراته

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن المدرج	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
تفسير الدرجة	جيدة جداً	جيدة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

وبذلك احتوت الدراسة على متغير مستقل هو إدارة المعرفة، ومتغير تابع هو القدرة على اتخاذ القرار، كما شملت المتغيرات الديموغرافية (المتغيرات الوسيطة) الآتية: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وفئة سنوات الخبرة، ومكان العمل. والملحق رقم (3) يبين الإستبانة في صورتها النهائية.

7.3 صدق أداة الدراسة

صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق أن تشمل الإستبانة جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بتقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين:

1.7.3. الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بيرزيت والجامعة الإسلامية والمتخصصين في مجال الدراسة والبحث العلمي. ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة. حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم في مدى ملائمة الإستبانة بأبعادها وفقراتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك وضوح ودقة الفقرات ومدى مناسبة كل منها للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية الفقرات لتغطية مجالات الدراسة بالإضافة إلى تقديم مقترحاتهم وتوجيهاتهم من تعديل أو حذف أو إضافة، وكذلك فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الإستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم بناءً على ذلك تعديل صياغة العبارات وحذف بعضها وإضافة البعض الآخر ليصبح عدد فقرات الإستبانة (50) بدل (72).

2.7.3. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة:

تم فحص الإتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال التابعة له، الجدول (5.3).

جدول 5.3- أ: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

#	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
مجال اكتساب المعرفة			
1-	ترصد الجمعية وتحدد مصادر المعرفة المتاحة التي يمكن اكتسابها.	0.648	0.000
2-	تدعم الجمعية الأبحاث والدراسات الهادفة لكسب المعرفة.	0.776	0.000
3-	تستقطب الجمعية أصحاب الخبرة والكفاءة.	0.798	0.000
4-	توفر الجمعية الوسائل التكنولوجية لتسهيل اكتساب المعرفة.	0.695	0.000
5-	يتم ابتعائي للمشاركة في المؤتمرات والندوات الخاصة بمجال عملي.	0.625	0.000
مجال تطوير المعرفة			
6-	تعتمد الجمعية على تكوين فرق العمل ذات التنوع واختلاف المستوى لتطوير المعرفة.	0.833	0.000
7-	يشكل التدريب جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجمعية.	0.752	0.000
8-	يراعي تقييم أداء الموظف في الجمعية قياس التطور المعرفي لديه.	0.814	0.000
9-	توفر الجمعية قواعد بيانات يستفاد منها في تطوير المعرفة.	0.776	0.000
10-	تدعم الجمعية مبادرات تطوير المعرفة لدى عامليها.	0.769	0.000
مجال نشر وتوزيع المعرفة			
11-	تمتاز عملية تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية بالإنسيابية.	0.684	0.000
12-	تُوفر الجمعية العديد من الوسائل لنشر المعرفة بين أفرادها (إنترنت، بريد إلكتروني، رسائل جوال....).	0.445	0.004
13-	يتبادل العاملون في الجمعية المعلومات بينهم دون خوف منهم على مراكزهم الوظيفية أو صلاحياتهم.	0.874	0.000
14-	يتم تحفيز العاملين ذوي الخبرة على إطلاق خبراتهم ونقلها للآخرين	0.777	0.000
15-	تُنظم الجمعية ورش عمل تشمل أكبر عدد من العاملين بهدف نشر المعرفة بينهم.	0.811	0.000
مجال تطبيق المعرفة			
16-	تعطي الجمعية أصحاب المعارف كامل الصلاحية لتطبيقها ضمن نطاق أعمالهم.	0.732	0.000
17-	تعتبر المعرفة أحد الأسس في حل المشكلات في الجمعية.	0.769	0.000

جدول 5.3- ب: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

#	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
19-	يشمل تقييم أداء العاملين في الجمعية (القدرة على تطبيق المعرفة).	0.839	0.000
20-	تعمل الجمعية على تحويل المعارف المكتسبة إلى مهارات تنفيذية.	0.826	0.000
مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها			
21-	تُبدي الجمعية اهتماماً بأصحاب المعرفة وتحتفظ بهم.	0.846	0.000
22-	يتوفر في الجمعية وسائل مختلفة لتخزين المعرفة.	0.541	0.000
23-	تهتم الجمعية بتوثيق التغذية الراجعة من تجاربها الناجحة منها والفاشلة.	0.749	0.000
24-	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها.	0.825	0.000
25-	يمكن الوصول للمعرفة المطلوبة بالوقت المناسب.	0.866	0.000
مجال تشخيص وتحليل المشكلة			
26-	نبحث في الأسباب والظروف التي أدت لحدوث المشكلة	0.840	0.000
27-	نجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة.	0.915	0.000
28-	نقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عن المشكلة.	0.912	0.000
29-	نحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة.	0.882	0.000
30-	نحدد طبيعة الحل الأمثل للمشكلة.	0.896	0.000
مجال البحث عن البدائل المتاحة			
31-	أعتمد أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة.	0.844	0.000
32-	أجتهد لإبتكار بدائل جديدة لحل المشكلة.	0.799	0.000
33-	يتم تحفيز أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة.	0.874	0.000
34-	أستبعد البدائل السلبية كحلول.	0.730	0.000
35-	أفضل الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بديل.	0.265	0.098
مجال اختيار الحل الأنسب			
36-	أقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.	0.836	0.000
37-	أخذ بعين الإعتبار اللوائح الداخلية للجمعية قبل اختيار الحل المناسب.	0.842	0.000
38-	تعطى الأولوية للبدائل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى.	0.748	0.000
39-	أقوم بمراجعة التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب.	0.807	0.000
40-	تتم مناقشة الحل المنشود بصورة جماعية.	0.805	0.000

جدول 5.3- ج: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

#	الفقرة	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
مجال تنفيذ القرار			
41-	أقوم بتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهات المنفذة	0.492	0.001
42-	يُعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات.	0.689	0.000
43-	الثقافة التنظيمية السائدة تسهل من عملية تنفيذ القرارات.	0.791	0.000
44-	تُصرف الموازنة المالية اللازمة لتنفيذ القرار حسب الحاجة.	0.692	0.000
45-	يكون من بين منفذي القرار من شارك في صناعته.	0.730	0.000
مجال متابعة وتقييم نتائج القرار			
46-	يتم متابعة القرارات المتخذة والوقوف على سبل تطبيقها.	0.757	0.000
47-	لدى الجمعية المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة.	0.639	0.000
48-	يؤخذ بعين الإعتبار مدى قبول القرار من قِبل الفئات المستهدفة.	0.841	0.000
49-	يتم وفي الوقت المناسب تحديد الانحراف عن مسار تنفيذ القرار.	0.826	0.000
50-	تتم دراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.	0.933	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول (3.5) أن معاملات الارتباط المبيّنة فيه دالة عند مستوى دلالة (0.05 أو 0.01)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) ما عدا فقرة رقم (35) لأنها سلبية فهي غير دالة، وبذلك تعتبر فقرات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3.7.3. صدق الإتساق البنائي إلى مجالات الإستبانة:

الجدول (6.3) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الإستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات الإستبانة ككل والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة فيه دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر مجالات الإستبانة صادقة وتصلح لقياس ما صُممت لقياسه.

جدول 6.3: معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإستهانة مع الدرجة الكلية للإستهانة.

#	المجال	معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	مجال اكتساب المعرفة	0.808	*0.000
2.	مجال تطوير المعرفة	0.740	*0.000
3.	مجال نشر وتوزيع المعرفة	0.829	*0.000
4.	مجال تطبيق المعرفة	0.793	*0.000
5.	مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها	0.809	*0.000
-6	مجال تشخيص وتحليل المشكلة	0.733	*0.000
-7	مجال البحث عن البدائل المتاحة	0.732	*0.000
-8	مجال اختيار الحل الأنسب	0.670	*0.000
-9	مجال تنفيذ القرار	0.806	*0.000
-10	مجال متابعة وتقييم نتائج القرار	0.851	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

8.3 ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة على فقرات الإستهانة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على نفس المجموعة في أوقات مختلفة. وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الإستهانة نفسها بطريقتين هما:

1.8.3. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha:

من خلال نتائج الجدول (7.3) يتبين لنا أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول 7.3: معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

#	المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1.	مجال اكتساب المعرفة	5	0.758
2.	مجال تطوير المعرفة	5	0.868
3.	مجال نشر وتوزيع المعرفة	5	0.776
4.	مجال تطبيق المعرفة	5	0.847
5.	مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها	5	0.862
6.	مجال تشخيص وتحليل المشكلة	5	0.938
7.	مجال البحث عن البدائل المتاحة	5	0.759
8.	مجال اختيار الحل الأنسب	5	0.881
9.	مجال تنفيذ القرار	5	0.753
10.	مجال متابعة وتقييم نتائج القرار	5	0.865
	الدرجة الكلية للإستبانة	50	0.968

يتضح من الجدول (7.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح ما بين (0.753-0.938)، وقيمة معامل الثبات الكلي تساوي (0.968) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تُطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

2.8.3. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان براون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة لكل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون المعدل Spearman- (Brown Coefficient Corrected) حسب المعادلة التالية:

معامل سبيرمان المعدل = $\frac{r^*2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط والجدول (8.3) يبين النتائج:

جدول 8.3: معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للإستبانة.

التجزئة النصفية				المجال	#
الدالة الإحصائية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط (r)	عدد الفقرات		
*0.000	0.805	0.674	5	مجال اكتساب المعرفة	1.
*0.000	0.920	0.851	5	مجال تطوير المعرفة	2.
*0.000	0.899	0.816	5	مجال نشر وتوزيع المعرفة	3.
*0.000	0.928	0.866	5	مجال تطبيق المعرفة	4.
*0.000	0.925	0.860	5	مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها	5.
*0.000	0.944	0.894	5	مجال تشخيص وتحليل المشكلة	6.
*0.000	0.829	0.708	5	مجال البحث عن البدائل المتاحة	7.
*0.000	0.934	0.877	5	مجال اختيار الحل الأنسب	8.
*0.000	0.838	0.721	5	مجال تنفيذ القرار	9.
*0.000	0.932	0.872	5	مجال متابعة وتقييم نتائج القرار	10.
*0.000	0.917	0.846	50	الدرجة الكلية للإستبانة	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (8:3) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وتدقيقها قبل الشروع بإجراء العمليات الحسابية عليها، ثم تم إدخالها إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، وذلك بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، ففي الفقرات

الموجبة أعطيت الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، وأوافق (4) درجات، وغير متأكد (3) درجات، ولا أوافق درجتين، ولا أوافق بشدة درجة واحدة، وأما في الفقرات السالبة فتم عكسها، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والعكس صحيح.

ثم تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والتكرار والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، بواسطة الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار ت (t.test).
2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).
3. معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho).

وقد تم ذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4. السؤال الأول:

ما مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والجدول (1.4) يوضح ذلك.

جدول 1.4: العدد، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
مستوى إدارة المعرفة	155	3.461	0.658	69.22

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.461)، وبلغ الوزن النسبي لها (69.22%).

2.2.4. السؤال الثاني:

ما مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة بأبعادها لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والوزن النسبي، والنسبة المئوية للمجالات المتعلقة بإدارة المعرفة ثم ترتيبها تصاعدياً، بهدف التعرف إلى مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة بأبعادها لدى مديري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول 2.4: الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة المعرفة

#	المجال	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1.	مجال اكتساب المعرفة.	3.579	0.670	10.725	0.000	1
2.	مجال تطوير المعرفة.	3.447	0.789	7.046	0.000	3
3.	مجال نشر وتوزيع المعرفة.	3.472	0.731	8.046	0.000	2
4.	مجال تطبيق المعرفة.	3.397	0.758	6.531	0.000	5
5.	مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها.	3.414	0.827	6.234	0.000	4
	الدرجة الكلية للإستبانة المتعلقة بإدارة المعرفة	3.461	0.658	8.729	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "154" تساوي ± 1.98

يبين الجدول (2.4) مؤشرات إدارة المعرفة لدى مديري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من خلال مجالاتها الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة ويتضح من هذه النتائج أن أول مستوى من مستويات المعرفة هو مجال اكتساب المعرفة ثم يليه مجال نشر وتوزيع المعرفة ثم مجال تطوير المعرفة ثم مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها وأخيراً مجال تطبيق المعرفة. ويمكن توضيح ترتيب مؤشرات إدارة المعرفة حسب الأهمية كما يلي:

1. المجال الأول: "مجال اكتساب المعرفة"، حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.579) ووزن نسبي (71.58%) بدرجة تقدير جيدة. أي أن أول مؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة هو مجال اكتساب المعرفة.
2. المجال الثالث: "مجال نشر وتوزيع المعرفة"، حصل على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.472) ووزن نسبي (69.44%) وبدرجة تقدير جيدة، ليكون ثاني مؤشرات إدارة المعرفة.
3. المجال الثاني: "مجال تطوير المعرفة"، حصل على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.447) ووزن نسبي (68.94%) وبدرجة تقدير جيدة، وبذلك يكون ثالث مؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة.
4. المجال الخامس: "مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها"، حصل على المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.414) ووزن نسبي (68.28%) وبدرجة تقدير جيدة، فيكون رابع مؤشرات إدارة المعرفة.
5. المجال الرابع: "مجال تطبيق المعرفة"، حصل على المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.397) ووزن نسبي (67.94%) وبدرجة تقدير متوسطة، وبالتالي فإن هذا المجال هو خامس وآخر مؤشرات إدارة المعرفة.

وللتعمق أكثر في مؤشرات إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تم تحليل كافة فقرات الجزء الثاني من الإستبانة والمتعلق بمجالات وأبعاد إدارة المعرفة وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول والفقرات التالية:

أولاً: تحليل فقرات مجال اكتساب المعرفة:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول 3.4: التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "اكتساب المعرفة"

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الرقم الفقرات	
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2	0.831	3.626	0.000	9.378	1.3	2	11	17	19.4	30	60.6	94	7.7	12	1.	ترصد الجمعية وتحدد مصادر المعرفة المتاحة التي يمكن اكتسابها.
3	0.996	3.523	0.000	6.534	2.6	4	15.5	24	22.6	35	45.8	71	13.5	21	2.	تدعم الجمعية الأبحاث والدراسات الهادفة لكسب المعرفة.
4	1.000	3.503	0.000	6.250	1.9	3	18.7	29	19.4	30	47.1	73	12.9	20	3.	تستقطب الجمعية أصحاب الخبرة والكفاءة.
1	0.790	3.761	0.000	11.994	0	0	9	14	18.7	29	59.4	92	12.9	20	4.	توفر الجمعية الوسائل التكنولوجية لتسهيل اكتساب المعرفة.
5	1.230	3.471	0.000	4.771	7.7	12	20	31	9	14	43.9	68	19.4	30	5.	يتم ابتعائي للمشاركة في المؤتمرات والندوات الخاصة بمجال عملي.
					%17.54		%17.82		%64.6		متوسط النسب المئوية					
					10.725										قيمة الاختبار t	
					0.000										الدلالة الإحصائية	
					3.579										الوسط الحسابي العام	
					0.669										الانحراف المعياري العام	

تبين النتائج من خلال الجدول (3.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "اكتساب المعرفة" كانت كما يلي:

1. (64.6%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (17.82%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (17.54%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (4) التي نصت على "توفر الجمعية الوسائل التكنولوجية لتسهيل اكتساب المعرفة". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.761)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (12.9%)، أوافق (59.4%)، غير متأكد (18.7%)، لا أوافق (9%)، لا أوافق بشدة (0%). وبهذا نجد أن ما نسبته (72.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (9%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة لا أوافق، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (1) التي نصت على "ترصد الجمعية وتحدد مصادر المعرفة المتاحة التي يمكن اكتسابها". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.626). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (7.7%)، أوافق (60.6%)، غير متأكد (19.4%)، لا أوافق (11.0%)، لا أوافق بشدة (1.3%). وبهذا نجد أن ما نسبته (68.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (12.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

ثانياً: تحليل فقرات مجال تطوير المعرفة:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (4.4) يوضح ذلك.

جدول 4.4: التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "تطوير المعرفة".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	الرقم
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2	0.874	3.639	0.000	9.093	1.3	2	9.7	15	25.8	40	50.3	78	12.9	20	1	تعتمد الجمعية على تكوين فرق العمل ذات التنوع في المستوى لتطوير المعرفة.
1	1.042	3.652	0.000	7.786	1.9	3	14.8	23	21.3	33	40.0	62	21.9	34	2	يشكل التدريب جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجمعية.
5	1.091	3.110	0.212	1.252	5.8	9	27.7	43	25.2	39	32.3	50	9.0	14	3	يراعي تقييم أداء الموظف في الجمعية قياس التطور المعرفي لديه.
4	0.974	3.368	0.000	4.701	1.9	3	21.3	33	23.2	36	45.2	70	8.4	13	4	توفر الجمعية قواعد بيانات يستفاد منها في تطوير المعرفة.
3	0.976	3.465	0.000	5.928	1.3	2	20	31	20.6	32	47.1	73	11.0	17	5	تدعم الجمعية مبادرات تطوير المعرفة لعمالها.
					%21.14		%23.22		%55.62		متوسط النسب المئوية					
				7.046	قيمة الاختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.447	الوسط الحسابي العام													
	0.789	الانحراف المعياري العام														

تبيين النتائج من خلال الجدول (4.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "تطوير المعرفة" كانت كما يلي:

1. (55.62%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (23.22%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (21.14%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "يشكل التدريب جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجمعية". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.652)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (21.9%)، أوافق (40%)، غير متأكد (21.3%)، لا أوافق (14.8%)، لا أوافق بشدة (1.9%). وبهذا نجد أن ما نسبته (62%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (17%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أنت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (1) التي نصت على "تعتمد الجمعية على تكوين فرق العمل ذات التنوع في المستوى لتطوير المعرفة". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.639). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (12.9%)، أوافق (50.3%)، غير متأكد (25.8%)، لا أوافق (9.7%)، لا أوافق بشدة (1.3%). وبهذا نجد أن ما نسبته (63.2%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (11%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أنت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال نشر وتوزيع المعرفة:

تم استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري الجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول 5.4: التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "نشر وتوزيع المعرفة".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الرقم الفقرات	
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	0.913	3.374	0.000	5.104	1.3	2	19.4	30	26.5	41	46.5	72	6.5	10	1.	تمتاز عملية تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية بالإنسيابية.
1	0.823	4.013	0.000	15.35	0.0	0.0	8.4	13	7.7	12	58.1	90	25.8	40	2.	توفر الجمعية العديد من الوسائل لنشر المعرفة بين أفرادها.
4	1.056	3.258	0.000	3.043	5.8	9	19.4	30	27.1	42	38.7	60	9.0	14	3.	يتبادل العاملون في الجمعية المعلومات بينهم دون خوف.
5	1.096	3.226	0.000	2.564	5.8	9	25.2	39	18.1	28	42.6	66	8.4	13	4.	يتم تحفيز العاملين ذوي الخبرة على إطلاق خبراتهم ونقلها للآخرين
2	1.028	3.490	0.000	5.938	1.3	2	21.3	33	19.4	30	43.2	67	14.8	23	5.	تنظم ورش عمل تشمل أكبر عدد من العاملين.
					%21.6		%19.7		%58.7		متوسط النسب المئوية					
				8.046	قيمة الإختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.472	الوسط الحسابي العام													
0.731		الانحراف المعياري العام														

تبيين النتائج من خلال الجدول (5.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "تشر وتوزيع المعرفة" كانت كما يلي:

1. (58.7%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (19.7%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (21.6%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "توفر الجمعية العديد من الوسائل لنشر المعرفة بين أفرادها". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.013)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (25.8%)، أوافق (58.1%)، غير متأكد (7.7%)، لا أوافق (8.4%)، لا أوافق بشدة (0%). وبهذا نجد أن ما نسبته (83.9%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (8.4%) من المبحوثين كانت استجابتهم لهذه الفقرة لا أوافق، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "تنظيم ورش عمل تشمل أكبر عدد من العاملين". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.490). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (14.8%)، أوافق (43.2%)، غير متأكد (19.4%)، لا أوافق (21.3%)، لا أوافق بشدة (1.3%). وبهذا نجد أن ما نسبته (58%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (22.6%) من المبحوثين كانت استجابتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

رابعاً: تحليل فقرات مجال تطبيق المعرفة:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول 6.4: التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "تطبيق المعرفة".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	الرقم
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
5	0.987	3.239	0.003	3.239	4.5	7	21.3	33	24.5	38	45.2	70	4.5	7	1	تعطي الجمعية أصحاب المعارف كامل الصلاحية لتطبيقها.
2	0.875	3.574	0.000	3.574	0.6	1	12.9	20	25.8	40	49.7	77	11.0	17	2	تعتبر المعرفة أحد الأسس في حل المشكلات في الجمعية.
1	0.866	3.684	0.000	3.684	0.6	1	11.6	18	19.4	30	55.5	86	12.9	20	3	يتم توظيف المعرفة في تطوير أنشطة وبرامج الجمعية.
4	0.997	3.245	0.003	3.245	3.9	6	22.6	35	24.5	38	43.2	67	5.8	9	4	يشمل تقييم أداء العاملين في الجمعية (القدرة على تطبيق المعرفة).
3	0.942	3.246	0.001	3.246	2.6	4	21.9	34	29.0	45	41.3	64	5.2	8	5	تعمل الجمعية على تحويل المعارف المكتسبة إلى مهارات تنفيذية.
					%20.5		%24.6		%54.9		متوسط النسب المئوية					
				8.046	قيمة الاختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.472	الوسط الحسابي العام													
0.731		الانحراف المعياري العام														

تبين النتائج من خلال الجدول (6.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "تطبيق المعرفة" كانت كما يلي:

1. (54.9%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (24.6%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (20.5%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (3) التي نصت على "يتم توظيف المعرفة في تطوير أنشطة وبرامج الجمعية". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.684)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (12.9%)، أوافق (55.5%)، غير متأكد (19.4%)، لا أوافق (11.6%)، لا أوافق بشدة (0.6%). وبهذا نجد أن ما نسبته (68.4%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (13.2%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أنت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "تعتبر المعرفة أحد الأسس في حل المشكلات في الجمعية". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.574). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (11%)، أوافق (49.7%)، غير متأكد (25.8%)، لا أوافق (12.9%)، لا أوافق بشدة (0.6%). وبهذا نجد أن ما نسبته (60.7%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (13.5%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أنت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

خامساً: تحليل فقرات مجال امتلاك المعرفة والإحفاظ بها:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال، والجدول (7.4) يوضح ذلك.

جدول 7.4: التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة								الفقرات	الرقم		
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4				أوافق بشدة 5	
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			%	ت
5	1.110	3.323	0.000	3.617	4.5	7	22.6	35	23.2	36	35.5	55	14.2	22	1. تُبدي الجمعية إهتماماً بأصحاب المعرفة.	
1	0.914	3.516	0.000	7.029	1.9	3	12.9	20	27.1	42	47.7	74	10.3	16	2. يتوفر في الجمعية وسائل مختلفة لتخزين المعرفة.	
3	0.997	3.394	0.000	4.916	1.9	3	19.4	30	28.4	44	38.1	59	12.3	19	3. تهتم الجمعية بتوثيق التغذية الراجعة من تجاربها.	
4	0.960	3.368	0.000	4.767	2.6	4	18.1	28	27.7	43	43.2	67	8.4	13	4. يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها	
2	0.995	3.471	0.000	5.890	2.6	4	16.8	26	23.9	37	44.5	69	12.3	19	5. يمكن الوصول للمعرفة المطلوبة بالوقت المناسب.	
					%20.7		% 26		%53.3		متوسط النسب المئوية					
				6.234	قيمة الإختبار t											
				0.000	الدلالة الإحصائية											
		3.414	الوسط الحسابي العام													
		0.827	الانحراف المعياري العام													

تبين النتائج من خلال الجدول (7.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "امتلاك المعرفة والإحفاظ بها" كانت كما يلي:

1. (53.3%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (26%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (20.7%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "يتوفر في الجمعية وسائل مختلفة لتخزين المعرفة". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.516)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (10.3%)، أوافق (47.7%)، غير متأكد (27.1%)، لا أوافق (12.9%)، لا أوافق بشدة (1.9%). وبهذا نجد أن ما نسبته (58%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (14.8%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "يمكن الوصول للمعرفة المطلوبة بالوقت المناسب". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.471). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (12.3%)، أوافق (44.5%)، غير متأكد (23.9%)، لا أوافق (16.8%)، لا أوافق بشدة (2.6%). وبهذا نجد أن ما نسبته (56.8%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (19.4%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

3.2.4. السؤال الثالث:

ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والنسبة المئوية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والجدول (8.4) يوضح ذلك.

جدول 8.4: العدد، والوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، والنسبة المئوية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
مستوى القدرة على اتخاذ القرار	155	3.582	0.626	71.64

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أن مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.582)، وبلغ الوزن النسبي لها (71.64%).

4.2.4. السؤال الرابع:

ما مؤشرات تطبيق عناصر القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، والوزن النسبي، والنسبة المئوية للمجالات المتعلقة بالقدرة على اتخاذ القرار ثم ترتيبها تصاعدياً، بهدف التعرف إلى مؤشرات تطبيق عناصر القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. والجدول (9.4) يوضح ذلك.

جدول 9.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمجالات القدرة على اتخاذ القرار.

#	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1.	مجال تشخيص وتحليل المشكلة.	3.705	0.815	10.763	0.000	2
2.	مجال البحث عن البدائل المتاحة.	3.427	0.659	8.064	0.000	5
3.	مجال اختيار الحل الأنسب.	3.808	0.687	14.635	0.000	1
4.	مجال تنفيذ القرار.	3.506	0.712	8.842	0.000	3
5.	مجال متابعة وتقييم نتائج القرار.	3.463	0.777	7.427	0.000	4
	الدرجة الكلية للإستبانة المتعلقة باتخاذ القرار.	3.582	0.626	11.561	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "154" تساوي ± 1.98

يبين الجدول (9.4) مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من خلال مجالاتها الخمسة المعتمدة في هذه الدراسة ويتضح من هذه النتائج أن أول مستوى من مستويات القدرة على اتخاذ القرار هو مجال اختيار الحل الأنسب ثم يليه مجال تشخيص وتحليل المشكلة ثم مجال تنفيذ القرار ثم مجال متابعة وتقييم نتائج القرار وأخيراً مجال البحث عن البدائل المتاحة. ويمكن توضيح ترتيب مؤشرات القدرة على اتخاذ القرار حسب الأهمية كما يلي:

1. المجال الثالث: "مجال اختيار الحل الأنسب"، حصل على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.808) وبوزن نسبي (76.16%) وبدرجة تقدير جيدة. وبذلك يكون أول مؤشر من مؤشرات اتخاذ القرار هو مجال اختيار الحل الأنسب.
2. المجال الأول: "مجال تشخيص وتحليل المشكلة"، حصل على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.705) وبوزن نسبي (74.10%) وبدرجة تقدير جيدة أيضاً فهو بذلك ثاني مؤشر من مؤشرات اتخاذ القرار.

3. المجال الرابع: "مجال تنفيذ القرار"، حصل على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.506) وبوزن نسبي (70.12%) وبدرجة تقدير جيدة أي أن ثالث مؤشر من مؤشرات اتخاذ القرار هو مجال تنفيذ القرار.

4. المجال الخامس: "مجال متابعة وتقييم نتائج القرار"، جاء في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.463) وبوزن نسبي (69.26%) وبدرجة تقدير جيدة فهو رابع مؤشر من مؤشرات اتخاذ القرار.

5. المجال الثاني: "مجال البحث عن البدائل المتاحة"، حصل على المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.427) وبوزن نسبي (68.54%) وبدرجة تقدير جيدة وبالتالي فإن خامس وآخر مؤشر من مؤشرات اتخاذ القرار هو مجال البحث عن البدائل المتاحة.

وللتعمق أكثر في مؤشرات إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تم تحليل كافة فقرات الجزء الثالث من الإستبانة والمتعلق بمجالات وأبعاد القدرة على اتخاذ القرار وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول والفقرات التالية:

أولاً: تحليل فقرات تشخيص وتحليل المشكلة:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول 10.4: التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب ل فقرات مجال "تشخيص المشكلة".

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الرقم	الفقرات
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.891	3.761	0.000	10.641	1.3	2	12.3	19	9.7	15	62.6	97	14.2	22	1	نبحث في الأسباب والظروف التي أدت لحدوث المشكلة
2	0.872	3.748	0.000	10.681	1.9	3	8.4	13	16.8	26	58.7	91	14.2	22	2	نجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة.
3	0.878	3.729	0.000	10.342	1.3	2	9.7	15	18.7	29	55.5	86	14.8	23	3	نقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عن المشكلة.
4	0.964	3.690	0.000	8.915	1.9	3	12.9	20	16.1	25	52.3	81	16.8	26	4	نحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة.
5	0.945	3.594	0.000	7.823	1.9	3	12.9	20	22.6	35	49.0	76	13.5	21	5	نحدد طبيعة الحل الأمثل للمشكلة.
					%12.9		% 16.8		%70.3		متوسط النسب المئوية					
				10.763	قيمة الاختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.705	الوسط الحسابي العام													
	0.815	الإنحراف المعياري العام														

تبين النتائج من خلال الجدول (10.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "تشخيص المشكلة" كانت كما يلي:

1. (70.3%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (16.8%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (12.9%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "تبحث في الأسباب والظروف التي أدت لحدوث المشكلة". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.761)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (14.2%)، أوافق (62.6%)، غير متأكد (9.7%)، لا أوافق (12.3%)، لا أوافق بشدة (1.3%). وبهذا نجد أن ما نسبته (76.8%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (13.6%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "تجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.748). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (14.2%)، أوافق (58.7%)، غير متأكد (16.8%)، لا أوافق (8.4%)، لا أوافق بشدة (1.9%). وبهذا نجد أن ما نسبته (72.9%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (10.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

ثانياً: تحليل فقرات مجال البحث عن البدائل المتاحة وتطويرها:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول 11.4: التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "البحث عن البدائل المتاحة وتطويرها".

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	الرقم
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	0.971	3.600	0.000	7.683	3.2	5	11.0	17	22.6	35	49.0	76	14.2	22	1.	أعتمد أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل.
1	0.872	3.748	0.000	10.681	1.9	3	8.4	13	16.8	26	58.7	91	14.2	22	2.	أجتهد لإبتكار بدائل جديدة لحل المشكلة.
4	0.998	3.355	0.000	4.425	1.9	3	20.6	32	29.0	45	36.8	57	11.6	18	3.	يتم تحفيز أصحاب البدائل والحلول الإبداعية.
2	0.911	3.677	0.000	9.255	0.6	1	11.6	18	23.9	37	47.1	73	16.8	26	4.	أستبعد البدائل السلبية كحلول.
5	1.101	2.755	0.006	-2.772	3.2	5	28.4	44	21.9	34	33.5	52	12.9	20	5.	أفضل الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بديل.
					18.2%		22.8%		59%		متوسط النسب المئوية					
				8.064	قيمة الإختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.427	الوسط الحسابي العام													
	0.659	الانحراف المعياري العام														

تبين النتائج من خلال الجدول (11.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "البحث عن البدائل المتاحة وتطويرها" كانت كما يلي:

1. (59%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (22.8%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (18.2%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "أجتهد لا ابتكار بدائل جديدة لحل المشكلة". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.748)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (14.2%)، أوافق (58.7%)، غير متأكد (16.8%)، لا أوافق (8.4%)، لا أوافق بشدة (1.9%). وبهذا نجد أن ما نسبته (72.9%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (10.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (4) التي نصت على "أستبعد البدائل السلبية كحل". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.677). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (16.8%)، أوافق (47.1%)، غير متأكد (23.9%)، لا أوافق (11.6%)، لا أوافق بشدة (0.6%). وبهذا نجد أن ما نسبته (63.9%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (12.2%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

ثالثاً: تحليل فقرات مجال اختيار الحل الأنسب:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (12.4) يوضح ذلك.

جدول 12.4: التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "اختيار الحل الأنسب".

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	الرقم
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
2	0.832	3.941	0.000	14.103	0.0	0	8.4	13	12.3	19	56.1	87	23.2	36	1.	أقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب.
1	0.853	4.000	0.000	14.599	0.6	1	7.1	11	11.0	17	54.2	84	27.1	42	2.	أخذ بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للجمعية قبل اختيار الحل المناسب.
4	0.894	3.652	0.000	9.071	0.6	1	12.9	20	20.6	32	52.3	81	13.5	21	3.	تعطى الأولوية للبدائل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى.
3	0.745	3.871	0.000	14.560	0.0	0	7.1	11	13.5	21	64.5	100	14.8	23	4.	أقوم بمراجعة التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب.
5	0.993	3.574	0.000	7.198	2.6	4	15.5	24	17.4	27	51.0	79	13.5	21	5.	تتم مناقشة الحل المنشود بصورة جماعية.
					%11		% 15		%74		متوسط النسب المئوية					
				14.635	قيمة الاختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.808	الوسط الحسابي العام													
	0.687	الإنحراف المعياري العام														

تبيين النتائج من خلال الجدول (12.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "اختيار الحل الأنسب" كانت كما يلي:

1. (59%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (22.8%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (18.2%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (2) التي نصت على "أخذ بعين الإعتبار اللوائح الداخلية للجمعية قبل اختيار الحل المناسب". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.0)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (27.1%)، أوافق (54.2%)، غير متأكد (11%)، لا أوافق (7.1%)، لا أوافق بشدة (0.6%). وبهذا نجد أن ما نسبته (81.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (7.7%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (1) التي نصت على "أقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل اختيار الحل المناسب". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.941). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (23.2%)، أوافق (56.1%)، غير متأكد (12.3%)، لا أوافق (8.4%)، لا أوافق بشدة (0%). وبهذا نجد أن ما نسبته (79.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (8.4%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

رابعاً: تحليل فقرات مجال تنفيذ القرار:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (13.4) يوضح ذلك.

جدول 13.4: التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "تنفيذ القرار".

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	الرقم
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.839	3.897	0.000	13.311	1.3	2	7.7	12	9.7	15	62.6	97	18.7	29	أقوم بتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهات المنفذة	1.
3	0.972	3.413	0.000	5.287	1.9	3	18.7	29	25.8	40	43.2	67	10.3	16	يُعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات.	2.
5	0.971	3.277	0.000	3.559	2.6	4	21.3	33	29.7	46	38.7	60	7.7	12	الثقافة التنظيمية السائدة تسهل من عملية تنفيذ القرارات.	3.
4	0.887	3.348	0.000	4.889	0.6	1	20.0	31	29.0	45	44.5	69	5.8	9	تُصرف الموازنة المالية اللازمة لتنفيذ القرار حسب الحاجة.	4.
2	0.945	3.594	0.000	7.823	1.9	3	11.6	18	26.5	41	45.2	70	14.8	23	يكون من بين منفي القرار من شارك في صناعته.	5.
					%17.5		%24.1		%58.4		متوسط النسب المئوية					
				8.842	قيمة الإختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.506	الوسط الحسابي العام													
	0.712	الإنحراف المعياري العام														

تبين النتائج من خلال الجدول (13.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "تنفيذ القرار" كانت كما يلي:

1. (58.4%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (24.1%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (17.5%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "أقوم بتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهات المنفذة". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.897)، كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (18.7%)، أوافق (62.6%)، غير متأكد (9.7%)، لا أوافق (7.7%)، لا أوافق بشدة (1.3%). وبهذا نجد أن ما نسبته (81.3%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (9%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (5) التي نصت على "يكون من بين من تنفيذ القرار من شارك في صناعته". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.594). كما نلاحظ أن النسب المئوية لاستجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (14.8%)، أوافق (45.2%)، غير متأكد (26.5%)، لا أوافق (11.6%)، لا أوافق بشدة (1.9%). وبهذا نجد أن ما نسبته (60%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (13.5%) من المبحوثين كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبهذه النتائج أتت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

خامساً: تحليل فقرات مجال متابعة وتقييم نتائج القرار:

تم التحليل من خلال استخراج التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات هذا المجال. والجدول (14.4) يوضح ذلك.

جدول 14.4: التكرار، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، النسبة المئوية والترتيب لفقرات مجال "متابعة القرار".

الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار t	مقياس الإجابة										الفقرات	الرقم
					لا أوافق بشدة 1		لا أوافق 2		غير متأكد 3		أوافق 4		أوافق بشدة 5			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	0.917	3.645	0.000	8.760	1.3	2	12.9	20	19.4	30	52.9	82	13.5	21	يتم متابعة القرارات المتخذة والوقوف على سبل تطبيقها.	.1
2	0.965	3.594	0.000	7.658	2.6	4	12.3	19	22.6	35	48.4	75	14.2	22	لدى الجمعية المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة.	.2
3	0.979	3.419	0.000	5.330	1.9	3	18.1	28	27.7	43	40.6	63	11.6	18	يؤخذ بعين الإعتبار مدى قبول القرار من قبل الفئات المستهدفة به.	.3
5	0.924	3.316	0.000	4.259	1.9	3	19.4	30	30.3	47	41.9	65	6.5	10	يتم وفي الوقت المناسب تحديد الأنحراف عن مسار تنفيذ القرار.	.4
4	0.977	3.342	0.000	4.359	2.6	4	20.6	32	24.5	38	44.5	69	7.7	12	تتم دراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.	.5
					19%		25%		56%		متوسط النسب المئوية					
				7.427	قيمة الإختبار t											
			0.000	الدلالة الإحصائية												
		3.463	الوسط الحسابي العام													
0.777		الإنحراف المعياري العام														

تبين النتائج من خلال الجدول (14.4) أن إجابات المبحوثين حول مجال "متابعة القرار" كانت كما يلي:

1. (56%) من المبحوثين أكدوا على وجود اهتمام واضح في هذا المجال.
2. (24%) من المبحوثين أشاروا لعدم وجود صورة واضحة لديهم عن هذا المجال.
3. (19%) من المبحوثين أكدوا على عدم وجود اهتمام في هذا المجال.

وبالنسبة لأعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "يتم متابعة القرارات المتخذة والوقوف على سبل تطبيقها". قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.645)، ونسب استجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (13.5%)، أوافق (52.9%)، غير متأكد (19.4%)، لا أوافق (12.9%)، لا أوافق بشدة (1.3%). أي أن (66.4%) من المبحوثين كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن (14.2%) كانت استجاباتهم بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبذلك تكون هذه الفقرة في الترتيب الأول.
2. الفقرة رقم (2)، "لدى الجمعية المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة". قد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.594). كما أن نسب استجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت: أوافق بشدة (14.2%)، أوافق (48.4%)، غير متأكد (22.6%)، لا أوافق (12.3%)، لا أوافق بشدة (2.6%). أي أن نسبته (62.6%) كانت استجاباتهم بين أوافق بشدة وأوافق، في حين أن نسبة (14.9%) كانت استجاباتهم لهذه الفقرة بين لا أوافق ولا أوافق بشدة، وبذلك أنت هذه الفقرة في الترتيب الثاني.

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية الرئيسية وتفرعاتها تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة بدرجة الكلية وبأبعادها الخمسة من جهة والقدرة على اتخاذ القرار بدرجة الكلية لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من جهة أخرى، وذلك كما هو واضح في الجدول (15.4).

جدول 15.4: نتائج معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho) للعلاقة بين إدارة المعرفة وأبعادها والقدرة على اتخاذ القرار بدرجة الكلية لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

المتغيرات	العدد	قيمة معامل سبيرمان	الدلالة الإحصائية
اكتساب المعرفة * القدرة على اتخاذ القرار	155	0.674	0.000
تطوير المعرفة * القدرة على اتخاذ القرار	155	0.680	0.000
نشر المعرفة * القدرة على اتخاذ القرار	155	0.738	0.000
تطبيق المعرفة * القدرة على اتخاذ القرار	155	0.743	0.000
امتلاك المعرفة * القدرة على اتخاذ القرار	155	0.747	0.000
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة * القدرة على اتخاذ القرار	155	0.825	0.000

ويمكن تفسير نتائج الجدول (15.4) كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الدرجة الكلية لإدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

المعطيات الواردة في الجدول (15.4) تفيد بوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين الدرجة الكلية لإدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى الدرجة الكلية لإدارة المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

1.1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين اكتساب المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

إلا أن المعطيات الواردة في الجدول (15.4) تشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين اكتساب المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى اكتساب المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تطوير المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

ولكننا نرى أن المعطيات الواردة في الجدول (15.4) تدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين تطوير المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى تطوير المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين نشر وتوزيع المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

والمعطيات الواردة في الجدول (15.4) تشير إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين نشر وتوزيع المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى نشر وتوزيع المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

4.1.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تطبيق المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

والبيانات الواردة في الجدول (15.4) تشير إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تطبيق المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى تطبيق المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

5.1.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين امتلاك المعرفة وحفظها والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

حيث أن المعطيات الواردة في الجدول (15.4) تشير إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين امتلاك المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال

الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى امتلاك المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

2.3.4. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية (6) فرضيات فرعية هي كما يلي:

1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار t (Independent Samples t Test) للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في الجدول (16.4) الذي يبين أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة تساوي (0.693) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة t المحسوبة تساوي (-0.395) وهي بالتالي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (-1.98)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وكذلك في جميع المجالات يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تُقبل الفرضية.

جدول 16.4: نتائج اختبار t للعينتين المستقلتين بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (t)	الدلالة الإحصائية
اكتساب المعرفة	ذكر	99	3.580	0.636	0.075	0.941
	أنثى	56	3.571	0.731		
تطوير المعرفة	ذكر	99	3.440	0.757	-0.127	0.900
	أنثى	56	3.457	0.849		
نشر وتوزيع المعرفة	ذكر	99	3.458	0.725	-0.309	0.758
	أنثى	56	3.496	0.746		
تطبيق المعرفة	ذكر	99	3.361	0.787	-0.781	0.436
	أنثى	56	3.461	0.704		
امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها	ذكر	99	3.388	0.870	-0.525	0.600
	أنثى	56	3.461	0.751		
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	ذكر	99	3.446	0.658	-0.395	0.693
	أنثى	56	3.489	0.663		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "153" تساوي ± 1.98 لأن الإختبار من طرفين

2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، كما هو موضح في الجدول (17.4).

جدول 17.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة الإختبار (F)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المكان	المجال
0.050	3.055	0.776	3.653	15	القدس الشريف	اكتساب المعرفة
		0.662	3.478	97	الضفة الغربية	
		0.613	3.772	43	محافظات غزة	
0.333	1.107	1.011	3.480	15	القدس الشريف	تطوير المعرفة
		0.750	3.377	97	الضفة الغربية	
		0.788	3.591	43	محافظات غزة	
0.176	1.756	0.870	3.613	15	القدس الشريف	نشر وتوزيع المعرفة
		0.708	3.388	97	الضفة الغربية	
		0.719	3.614	43	محافظات غزة	
0.540	0.618	0.869	3.560	15	القدس الشريف	تطبيق المعرفة
		0.756	3.351	97	الضفة الغربية	
		0.729	3.447	43	محافظات غزة	
0.007	5.190	0.821	3.507	15	القدس الشريف	امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها
		0.852	3.260	97	الضفة الغربية	
		0.683	3.730	43	محافظات غزة	
0.080	2.573	0.795	3.563	15	القدس الشريف	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		0.650	3.371	97	الضفة الغربية	
		0.600	3.631	43	محافظات غزة	

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 0.025, 3.78 لأن الإختبار من طرفين

تبين من الجدول (17.4) أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة تساوي (0.080) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (2.573) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، وبذلك تُقبل الفرضية، باستثناء ما يتعلق بالمجالين الأول (اكتساب المعرفة) والخامس

(امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها) فقد دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أمكنة العمل المختلفة حيث أن الدلالة الإحصائية للمجال الأول تساوي (0.05) وهي تساوي مستوى الدلالة (0.05)، والدلالة الإحصائية للمجال الخامس تساوي (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق كانت لصالح مدرء محافظات غزة في كلا المجالين.

3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (18.4) يبين أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة تساوي (0.244) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (1.422) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك في جميع المجالات الأخرى نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لكل مجال أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبذلك تُقبل الفرضية.

جدول 18.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة الإختبار (F)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.513	0.670	0.744	3.638	32	دبلوم فأقل	اكتساب المعرفة
		0.649	3.598	90	بكالوريوس	
		0.657	3.461	33	ماجستير فأعلى	
0.844	0.170	0.788	3.475	32	دبلوم فأقل	تطوير المعرفة
		0.765	3.462	90	بكالوريوس	
		0.870	3.376	33	ماجستير فأعلى	
0.089	2.457	0.732	3.638	32	دبلوم فأقل	نشر وتوزيع المعرفة
		0.731	3.496	90	بكالوريوس	
		0.695	3.249	33	ماجستير فأعلى	
0.325	1.133	0.640	3.475	32	دبلوم فأقل	تطبيق المعرفة
		0.782	3.433	90	بكالوريوس	
		0.790	3.224	33	ماجستير فأعلى	
0.132	2.052	0.788	3.625	32	دبلوم فأقل	امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها
		0.847	3.413	90	بكالوريوس	
		0.779	3.212	33	ماجستير فأعلى	
0.244	1.422	0.630	3.570	32	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		0.657	3.480	90	بكالوريوس	
		0.678	3.304	33	ماجستير فأعلى	

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 0.025, 3.78 لأن الإختبار من طرفين

4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والجدول (19.4) يبين أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة تساوي (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (2.980) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.87)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبالعودة للوسط الحسابي تبين أن الفروق كانت لصالح نائب المدير أولاً ثم يليه رئيس القسم وكذلك في المجالات الثلاث الأخيرة وهي نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة والاحتفاظ بها نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لكل مجال منها أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. باستثناء مجالي "اكتساب المعرفة" و"تطوير المعرفة" حيث الدلالة أن الإحصائية للمجال الأول تساوي (0.330) والثاني (0.336) وهما أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لهذين المجالين.

جدول 19.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) لمتغير المسمى الوظيفي * إدارة المعرفة.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F)	الدلالة الإحصائية
اكتساب المعرفة	مدير عام	5	3.600	0.566	1.163	0.330
	مدير	65	3.477	0.655		
	نائب مدير	12	3.900	0.536		
	رئيس قسم	61	3.626	0.700		
	غير ذلك	12	3.533	0.720		
تطوير المعرفة	مدير عام	5	3.320	0.482	1.148	0.336
	مدير	65	3.311	0.784		
	نائب مدير	12	3.750	0.527		
	رئيس قسم	61	3.528	0.849		
	غير ذلك	12	3.516	0.760		
نشر وتوزيع المعرفة	مدير عام	5	3.360	0.780	5.998	0.000
	مدير	65	3.169	0.749		
	نائب مدير	12	3.883	0.455		
	رئيس قسم	61	3.695	0.639		
	غير ذلك	12	3.617	0.726		
تطبيق المعرفة	مدير عام	5	3.560	0.456	2.792	0.028
	مدير	65	3.172	0.775		
	نائب مدير	12	3.733	0.521		
	رئيس قسم	61	3.541	0.746		
	غير ذلك	12	3.483	0.779		
امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها	مدير عام	5	2.960	0.456	2.607	0.038
	مدير	65	3.219	0.842		
	نائب مدير	12	3.733	0.797		
	رئيس قسم	61	3.534	0.825		
	غير ذلك	12	3.733	0.634		
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	مدير عام	5	3.360	0.481	2.980	0.021
	مدير	65	3.270	0.666		
	نائب مدير	12	3.800	0.447		
	رئيس قسم	61	3.585	0.655		
	غير ذلك	12	3.577	0.63988		

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "4" ودرجات حرية ثانية "150" تساوي 2.87, 0.120 لأن الاختبار من طرفين

5.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة، كما هو واضح من خلال الجدول (20.4). الذي يبين أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة تساوي (0.062) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (2.840) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة في الجمعية، وبذلك تقبل الفرضية، باستثناء ما يتعلق بالمجال الخامس (امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها) فقد دلت النتيجة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في الجمعية المختلفة، حيث الدلالة الإحصائية للمجال تساوي (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (4.694) وهي أكبر من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجمعية فس هذا المجال، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لصالح المدراء من فئة سنوات الخبرة التي هي أقل من 8 سنوات.

جدول 20.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة الإختبار (F)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.080	2.564	0.553	3.771	35	أقل من 8 سنوات	اكتساب المعرفة
		0.717	3.432	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.676	3.571	76	أكثر من 15 سنة	
0.075	2.638	0.614	3.697	35	أقل من 8 سنوات	تطوير المعرفة
		0.905	3.300	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.771	3.416	76	أكثر من 15 سنة	
0.481	0.736	0.651	3.583	35	أقل من 8 سنوات	نشر وتوزيع المعرفة
		0.827	3.382	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.708	3.474	76	أكثر من 15 سنة	
0.329	1.120	0.775	3.543	35	أقل من 8 سنوات	تطبيق المعرفة
		0.861	3.288	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.681	3.395	76	أكثر من 15 سنة	
0.011	4.694	0.764	3.714	35	أقل من 8 سنوات	امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها
		0.921	3.155	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.756	3.426	76	أكثر من 15 سنة	
0.062	2.840	0.568	3.662	35	أقل من 8 سنوات	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة
		0.763	3.311	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.658	3.456	76	أكثر من 15 سنة	

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 0.025, 3.78 لأن الإختبار من طرفين

6.2.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية، وذلك حسب معطيات الجدول (21.4). الذي يوضح أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة تساوي (0.576) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (0.554) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير العمر في الجمعية وكذلك في جميع المجالات الأخرى وبذلك تكون الفرضية قد قُبلت.

جدول 21.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

المجال	العمر	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار (F)	الدلالة الإحصائية
اكتساب المعرفة	أقل من 35 سنة	29	3.607	0.629	0.036	0.965
	من 35 إلى 45 سنة	71	3.569	0.718		
	أكبر من 45 سنة	55	3.571	0.635		
تطوير المعرفة	أقل من 35 سنة	29	3.566	0.663	0.731	0.483
	من 35 إلى 45 سنة	71	3.369	0.886		
	أكبر من 45 سنة	55	3.484	0.716		
نشر وتوزيع المعرفة	أقل من 35 سنة	29	3.524	0.718	0.155	0.857
	من 35 إلى 45 سنة	71	3.439	0.775		
	أكبر من 45 سنة	55	3.487	0.688		
تطبيق المعرفة	أقل من 35 سنة	29	3.517	0.858	0.673	0.512
	من 35 إلى 45 سنة	71	3.330	0.775		
	أكبر من 45 سنة	55	3.422	0.677		
امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها	أقل من 35 سنة	29	3.641	0.788	1.406	0.248
	من 35 إلى 45 سنة	71	3.383	0.862		
	أكبر من 45 سنة	55	3.335	0.794		
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	أقل من 35 سنة	29	3.571	0.624	0.554	0.576
	من 35 إلى 45 سنة	71	3.418	0.714		
	أكبر من 45 سنة	55	3.460	0.603		

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 3.78, 0.025 لأن الإختبار من طرفين

3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة (6) فرضيات فرعية هي كما يلي:

1.3.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار t (Independent Samples t Test) للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس والنتائج مبينة في الجدول (22.4) الذي يظهر أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار تساوي (0.896) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (0.131) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وعليه فإن الفرضية تكون قد قبلت.

جدول 22.4: نتائج اختبار t للعينتين المستقلتين بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار (T)	الدلالة الإحصائية
تشخيص وتحليل المشكلة	ذكر	99	3.731	0.830	0.543	0.588
	أنثى	56	3.657	0.793		
البحث عن الحلول	ذكر	99	3.414	0.699	-0.324	0.746
	أنثى	56	3.450	0.587		
اختيار الحل الأنسب	ذكر	99	3.804	0.685	-0.089	0.929
	أنثى	56	3.814	0.697		
تنفيذ القرار	ذكر	99	3.501	0.695	-0.111	0.912
	أنثى	56	3.514	0.748		
تقييم النتائج	ذكر	99	3.483	0.763	0.417	0.677
	أنثى	56	3.429	0.806		
الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار	ذكر	99	3.587	0.629	0.131	0.896
	أنثى	56	3.573	0.628		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "153" تساوي ± 1.98 لأن الإختبار من طرفين

2.3.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، والجدول (23.4) يوضح ذلك.

جدول 23.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل.

المجال	المكان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار (F)	الدلالة الإحصائية
تشخيص وتحليل المشكلة	القدس الشريف	15	3.920	0.755	0.584	0.559
	الضفة الغربية	97	3.687	0.813		
	محافظات غزة	43	3.670	0.846		
البحث عن الحلول	القدس الشريف	15	3.533	0.574	2.095	0.127
	الضفة الغربية	97	3.344	0.647		
	محافظات غزة	43	3.577	0.697		
اختيار الحل الأنسب	القدس الشريف	15	3.827	0.641	0.236	0.790
	الضفة الغربية	97	3.779	0.683		
	محافظات غزة	43	3.865	0.722		
تنفيذ القرار	القدس الشريف	15	3.800	0.676	1.919	0.150
	الضفة الغربية	97	3.435	0.675		
	محافظات غزة	43	3.563	0.788		
تقييم النتائج	القدس الشريف	15	3.707	0.891	2.654	0.074
	الضفة الغربية	97	3.355	0.735		
	محافظات غزة	43	3.623	0.798		
الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار	القدس الشريف	15	3.757	0.618	1.399	0.250
	الضفة الغربية	97	3.520	0.607		
	محافظات غزة	43	3.66	0.665		

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 3.78, 0.025 لأن الإختبار من طرفين

يتبين من الجدول (23.4) أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار تساوي (0.250) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.050)، وقيمة F المحسوبة تساوي (1.399) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، وكذلك الأمر في جميع المجالات الأخرى، وبذلك تقبل الفرضية.

3.3.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (24.4) يبين أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار تساوي (0.397) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (0.930) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك الأمر في جميع المجالات الأخرى وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول 24.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار (F)	الدلالة الإحصائية
تشخيص وتحليل المشكلة	دبلوم فأقل	32	3.838	0.807	0.605	0.548
	بكالوريوس	90	3.687	0.820		
	ماجستير فأعلى	33	3.624	0.818		
البحث عن الحلول	دبلوم فأقل	32	3.531	0.650	1.433	0.242
	بكالوريوس	90	3.449	0.654		
	ماجستير فأعلى	33	3.267	0.676		
اختيار الحل الأنسب	دبلوم فأقل	32	3.756	0.679	0.269	0.765
	بكالوريوس	90	3.842	0.678		
	ماجستير فأعلى	33	3.764	0.734		
تنفيذ القرار	دبلوم فأقل	32	3.475	0.696	1.398	0.250
	بكالوريوس	90	3.578	0.704		
	ماجستير فأعلى	33	3.339	0.741		
تقييم النتائج	دبلوم فأقل	32	3.481	0.652	1.579	0.210
	بكالوريوس	90	3.533	0.789		
	ماجستير فأعلى	33	3.255	0.836		
الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار	دبلوم فأقل	32	3.616	0.614	0.930	0.397
	بكالوريوس	90	3.618	0.621		
	ماجستير فأعلى	33	3.450	0.655		

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 3.78, 0.025 لأن الإختبار من طرفين

4.3.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

والجدول (25.4) يبين أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار تساوي (0.307) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (1.215) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.87)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكذلك الأمر في جميع المجالات الأخرى وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول 25.4: نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لمتغير المسمى الوظيفي * القدرة على اتخاذ القرار.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار (F)	الدلالة الإحصائية
تشخيص وتحليل المشكلة	مدير عام	5	3.760	0.754	0.172	0.952
	مدير	65	3.649	0.798		
	نائب مدير	12	3.833	0.748		
	رئيس قسم	61	3.734	0.896		
	غير ذلك	12	3.700	0.635		
البحث عن الحلول	مدير عام	5	3.320	0.335	0.818	0.516
	مدير	65	3.323	0.680		
	نائب مدير	12	3.567	0.697		
	رئيس قسم	61	3.502	0.654		
	غير ذلك	12	3.517	0.641		
اختيار الحل الأنسب	مدير عام	5	3.800	0.469	1.837	0.125
	مدير	65	3.655	0.699		
	نائب مدير	12	4.050	0.610		
	رئيس قسم	61	3.941	0.656		
	غير ذلك	12	3.717	0.816		
تنفيذ القرار	مدير عام	5	3.840	0.607	1.034	0.392
	مدير	65	3.400	0.642		
	نائب مدير	12	3.633	0.590		
	رئيس قسم	61	3.590	0.764		
	غير ذلك	12	3.383	0.920		
تقييم النتائج	مدير عام	5	3.320	0.626	2.303	0.061
	مدير	65	3.255	0.715		
	نائب مدير	12	3.650	0.801		
	رئيس قسم	61	3.613	0.797		
	غير ذلك	12	3.700	0.851		
الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار	مدير عام	5	3.608	0.422	1.215	0.307
	مدير	65	3.457	0.584		
	نائب مدير	12	3.747	0.620		
	رئيس قسم	61	3.676	0.660		
	غير ذلك	12	3.603	0.715		

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "4" ودرجات حرية ثانية "150" تساوي 0.120 , 2.87 لأن الإختبار من طرفين

5.3.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

وتبين من الجدول (26.4) أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار تساوي (0.256) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (1.375) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة في الجمعية وكذلك الأمر في جميع المجالات الأخرى وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. باستثناء ما يتعلق بالمجال الخامس (تقييم النتائج) فقد دلت النتيجة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في الجمعية المختلفة، حيث أن الدلالة الإحصائية للمجال تساوي (0.05) وهي مساوية لمستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة في الجمعية في هذا المجال، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن الفروق لصالح المدراء من فئة سنوات الخبرة التي هي أقل من 8 سنوات.

جدول 26.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة الإختبار (F)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.422	0.868	0.600	3.863	35	أقل من 8 سنوات	تشخيص وتحليل المشكلة
		0.947	3.641	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.819	3.668	76	أكثر من 15 سنة	
0.324	1.137	0.537	3.566	35	أقل من 8 سنوات	البحث عن الحلول
		0.727	3.346	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.668	3.411	76	أكثر من 15 سنة	
0.535	0.629	0.603	3.909	35	أقل من 8 سنوات	اختيار الحل الأنسب
		0.728	3.823	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.702	3.753	76	أكثر من 15 سنة	
0.535	0.629	0.613	3.623	35	أقل من 8 سنوات	تنفيذ القرار
		0.784	3.455	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.714	3.482	76	أكثر من 15 سنة	
0.050	3.051	0.635	3.691	35	أقل من 8 سنوات	تقييم النتائج
		0.898	3.264	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.738	3.474	76	أكثر من 15 سنة	
0.256	1.375	0.507	3.730	35	أقل من 8 سنوات	الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار
		0.716	3.506	44	من 8 إلى 15 سنة	
		0.617	3.557	76	أكثر من 15 سنة	

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 3.78, 0.025 لأن الإختبار من طرفين

6.3.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار F (One way anova) (تحليل التباين الأحادي) لاختبار الفروق بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ويبين الجدول (27.4) أن الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار تساوي (0.132) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة F المحسوبة تساوي (2.050) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (3.78)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية وبذلك يتم قبول الفرضية، باستثناء مجال واحد وهو ما يتعلق بالمجال الخامس (تقييم النتائج) فقد دلت النتيجة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة حيث الدلالة الإحصائية للمجال تساوي (0.039) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية في هذا المجال، ومن خلال المتوسطات تبين أن الفروق لصالح المدراء من الفئة العمرية أقل من (35) سنة.

جدول 27.4: نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة الإختبار (F)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.279	1.287	0.696	3.848	29	أقل من 35 سنة	تشخيص وتحليل المشكلة
		0.891	3.594	71	من 35 إلى 45 سنة	
		0.762	3.771	55	أكبر من 45 سنة	
0.209	1.583	0.589	3.621	29	أقل من 35 سنة	البحث عن الحلول
		0.722	3.369	71	من 35 إلى 45 سنة	
		0.600	3.400	55	أكبر من 45 سنة	
0.410	0.896	0.675	3.841	29	أقل من 35 سنة	اختيار الحل الأنسب
		0.789	3.730	71	من 35 إلى 45 سنة	
		0.536	3.891	55	أكبر من 45 سنة	
0.077	2.607	0.646	3.566	29	أقل من 35 سنة	تنفيذ القرار
		0.819	3.369	71	من 35 إلى 45 سنة	
		0.558	3.651	55	أكبر من 45 سنة	
0.039	3.307	0.657	3.745	29	أقل من 35 سنة	تقييم النتائج
		0.902	3.318	71	من 35 إلى 45 سنة	
		0.608	3.502	55	أكبر من 45 سنة	
0.132	2.050	0.550	3.724	29	أقل من 35 سنة	الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار
		0.740	3.476	71	من 35 إلى 45 سنة	
		0.472	3.643	55	أكبر من 45 سنة	

قيم F الجدولية عند درجات حرية أولى "2" ودرجات حرية ثانية "152" تساوي 3.78, 0.025 لأن الإختبار من طرفين

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يوضح هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة وما استنتجه الباحث بناءً عليه بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة وإجراء مقارنات مع الدراسات السابقة إن وجدت مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وصولاً إلى بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة.

2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

1.2.5. ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1.1.2.5. ملخص نتائج السؤال الأول:

ما مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان جيداً، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المستوى (3.461)، وبلغ الوزن النسبي له (69.22%)، وهذه النتيجة تتفق مع

دراسة (الزريقات، 2011)، وتختلف مع دراسة (عبيد، 2015)، ويعزو الباحث هذه النتيجة والمستوى من إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني إلى اهتمام المديرين في الجمعية بالمعرفة واستخدامها وتوظيفها في أعمالهم، بالرغم من أن إدارة المعرفة يتم ممارستها بحكم الخبرة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها كادر الجمعية وجهود ومبادرات يمكن وصفها بأنها فردية، وفي ظل غياب التبنّي المنهج لإدارة المعرفة كعملية إدارية ونظام استراتيجي لدى الجمعية، وهذا يعتبر مؤشر جيد على إمكانية إحداث نقلة نوعية في مستوى إدارة المعرفة في حال إنشاء وتبني نظام خاص بها.

1.1.2.5. ملخص نتائج السؤال الثاني:

ما مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة بأبعادها لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

بالرجوع إلى نتائج الجدول (2.4) لاستعراض ترتيب مجالات وأبعاد إدارة المعرفة حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي، سيناقدش الباحث هنا ترتيب المجالات وكذلك أول فقرتين من كل مجال، حيث كانت النتائج كما يلي:

1. مجال "اكتساب المعرفة" جاء في المرتبة الأولى وهذا يتفق مع دراسة (أبو عودة، 2016) ويختلف مع دراستي (الطحاينة والخالدي، 2015) و (المدهون، 2014)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الجهود التي توفرها الجمعية للمشاركة الواسعة في فعاليات كسب المعرفة من مؤتمرات وورش عمل على المستوى المحلي والدولي، عدا عن فصح المجال لإكمال الدراسة وزيادة التحصيل العلمي لكل من يسعى إلى ذلك من كوادر الجمعية وعلى كافة المستويات، وغيرها من الإجراءات الداعمة لكسب المعرفة المصحوبة برغبة وتوجه إيجابي من كادر الجمعية العامل على كافة المستويات والهرم الإداري. حيث أن عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة تعتبر حجر الأساس الذي تُبنى عليه إدارة المعرفة برمتها. وأما بخصوص ترتيب فقرات هذا المجال فقد كانت أعلى فقرتين كما يلي:

أ. جاءت الفقرة رقم (4) التي تقول "توفر الجمعية الوسائل التكنولوجية لتسهيل اكتساب المعرفة" في المرتبة الأولى ويرى الباحث أن هذا يؤكد ما ورد في الفقرة السابقة في إطار ما توفره الجمعية من

جهود تدعم اكتساب المعرفة حيث يتوفر للعاملين في الجمعية كافة الوسائل والأجهزة التكنولوجية التي تيسر عملية كسب المعلومة والمعرفة.

ب. الفقرة رقم (1) التي تنص على "ترصد الجمعية وتحدد مصادر المعرفة التي يمكن اكتسابها" فكانت في المرتبة الثانية ويعزو الباحث ذلك إلى القدرة العالية التي تتميز بها إدارة الجمعية في تحديد الجهات التي يمكن بناء علاقات فاعلة معها، وكذلك اختيار المؤتمرات وورش العمل المناسبة للمشاركة فيها وانتداب الكادر الأمثل القادر على كسب المعرفة للمشاركة حسب الخبرة والإختصاص وبغض النظر عن المسمى الوظيفي والرتبة الإدارية وإنما يكون الإختيار حسب المنفعة التي يمكن تحقيقها من وراء المشاركة.

2. مجال "نشر وتوزيع المعرفة" جاء في المرتبة الثانية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الطحاينة والخالدي، 2015) وتختلف مع دراستي (أبو عودة، 2016) و(المدهون، 2014) التي جاء فيها مجال نشر وتوزيع المعرفة في المرتبة الأولى، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى البيئة الإيجابية التي يعيشها كادر الجمعية والقائمة على التفاعل البناء وتبادل الخبرة والمعرفة حيث هناك العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تميز البيئة التفاعلية في الجمعية وعلى كافة المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً مما يجعل عملية تبادل المعلومة والمعرفة تتم بانسيابية عالية. وبخصوص أعلى فقتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

أ. الفقرة رقم (2) التي تنص على "توفر الجمعية العديد من وسائل نشر المعرفة بين أفرادها إنترنت بريد إلكتروني رسائل جوال..." وهذا يؤكد ما أورده الباحث أنفاً في مجال "اكتساب المعرفة" وما توفره الجمعية من إمكانات تكنولوجية مميزة تكون في متناول الجميع لتسهيل مهامهم في نشر وتبادل المعلومة والمعرفة وعلى كافة مستويات العمل في الجمعية.

ب. جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثانية والتي تقول "تنظم الجمعية ورش عمل تشمل أكبر عدد من العاملين بهدف نشر المعرفة بينهم"، ويرى الباحث أن هذا يأتي ضمن استراتيجية الجمعية في اعتماد التدريب والتعليم التفاعلي والمستمر من خلال عديد الدوائر المتخصصة في هذا المجال في الجمعية مثل معهد الإسعاف والطوارئ ودائرة النشر والمعلومات ومركز المصادر المختص بشؤون الصحة النفسية وعلومها ودائرة العمل المجتمعي ودوائر الشباب والمتطوعين... فكل هذه الدوائر لديها ورش عمل داخلية عديدة وعلى مدار العام وبمشاركة واسعة من كافة كوادر الجمعية.

3. مجال "تطوير المعرفة" حصل على المرتبة الثالثة بين المجالات الرئيسية لأبعاد المعرفة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو الغنم والزعبي، 2012) وتختلف مع دراسة (أبو عودة، 2012) ويعزو الباحث ذلك إلى المبادرات الفردية والجماعية السائدة في الجمعية من حيث السعي الدائم لتطوير الذات والمجموعة من خلال جهود التطور العلمي والمعرفي التي تشمل كافة دوائر العمل في الجمعية، فعلى سبيل المثال لا الحصر هناك عدد لا بأس به من كوادر الجمعية يكملون دراساتهم العليا في عديد الجامعات والمعاهد الفلسطينية وبمباركة ودعم من الإدارة العليا للجمعية وغير ذلك من المشاركة واسعة النطاق في المنتديات والمؤتمرات والتجارب المحلية والدولية والتي يشارك فيها عدد كبير ومتنوع من كادر الجمعية (إدارة، عاملين، ومتطوعين)، مما يسهم وبشكل فاعل في تطوير المعرفة الصريحة والضمنية لهؤلاء المشاركين. أما بخصوص أعلى فقتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

أ. الفقرة رقم (2) التي تنص على "يشكل التدريب جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجمعية" جاءت في المرتبة الأولى وهذا يؤكد ما أورده الباحث آنفاً بخصوص الإهتمام الكبير الذي توليه الجمعية لجهود التدريب والتطوير، وتوفير هذه الفرص لكافة طواقم العمل في الجمعية على حدٍ سواء.

ب. الفقرة رقم (1) جاءت في المرتبة الثانية وتتص على "تعتمد الجمعية على تكوين فرق العمل ذات التنوع واختلاف المستوى لتطوير المعرفة" وهذا يعزوه الباحث إلى التعددية المنتهجة في عمل الجمعية وطواقمها العاملة، فهناك تفاعل وتناغم ومرونة عالية المستوى بين كافة مستويات العمل في الجمعية، فتجد في ورشة العمل الواحدة أو المؤتمر ذاته المدير والموظف والمتطوع في مشهد تفاعلي متكرر ومتميز ينعكس بكل تأكيد على تطوير المعرفة لدى كافة المشاركين وذلك من خلال تبادل المعلومة ونشر المعرفة بينهم.

4. حصل مجال "امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها" على المرتبة الرابعة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو عودة 2016) ودراسة (الطحاينة والخالدي، 2015) ويرجع الباحث ذلك إلى الوسائل والإمكانات المتوفرة في الجمعية والتي تجعل من عملية خزن المعرفة وامتلاكها والإحتفاظ بها عملية ميسرة وفي متناول كافة طواقم العمل، فهناك أجهزة الحاسوب المكتبية الخاصة والمتوفرة لجميع العاملين، وهناك شبكة البريد الإلكتروني الداخلية بالإضافة إلى شبكة الإنترنت المتوفرة للجميع وعلى مدار ساعات وإيام العمل، عدا عن أنظمة الأرشفة الإلكترونية التي توفرها دائرة نظم المعلومات في الجمعية، فبدون

شك أن كل هذه العوامل تساعد على امتلاك وحفظ المعلومات والبيانات والمعرفة. أما بخصوص أعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

أ. الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتوفر في الجمعية وسائل مختلفة لتخزين المعرفة" احتلت المرتبة الأولى وقد أوضح الباحث هذه الإمكانيات بشيء من التفصيل في الفقرة السابقة.
ب. الفقرة رقم (5) والتي نصت على "يمكن الوصول للمعرفة المطلوبة بالوقت المناسب" أتت ثانية ويرى الباحث ذلك بسبب تطور وسلاسة نظم تخزين المعلومات والتي تقوم في معظمها على التكنولوجيا الحديثة كما أوضح الباحث سابقاً في هذا المجال.

5. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "تطبيق المعرفة" وهذه النتيجة تتفق مع دراستي (أبو الغنم والزعبي، 2012) و(Rasula.j et. al, 2012) وتختلف مع دراسة (الطحائنة والخالدي، 2015)، ويرى الباحث أن هذا المركز المتأخر لفقرة تمثل باكورة عمليات إدارة المعرفة إنما يأتي في إطار ما يعاني منه الكثيرون على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي والكامن في مشكلة تسمى "الفجوة المعرفية" وهي أننا نعرف الكثير مقارنة بما نمارس أو نطبق على أرض الواقع، حيث أن الكثير منا لديه كم وافر من المعرفة ولكننا لا نضعها كلها موضع التطبيق والتنفيذ وهذا يعود لعدة عوامل أهمها فقدان الحافز لفعل ذلك ومقاومة التغيير وعدم توفر البيئة المناسبة والثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق أكبر قدر من المعرفة المتوفرة لدينا. أما بخصوص أعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

أ. الفقرة رقم (3) جاءت أولاً ونصت على "يتم توظيف المعرفة في أنشطة وبرامج الجمعية" ويعزو الباحث ذلك إلى أن أنشطة ومشاريع الجمعية في الغالب يتم تسليمها لتُدار من قبل أصحاب الخبرة والمعرفة حسب مجال المشروع حتى وإن كان المفوض لإدارة المشروع ليس من الفئة الإدارية، وهذا ما يفسر وجود أشخاص لا يحملون لقب مدير ضمن مجتمع الدراسة الحالية إلا أنهم يمارسون مهام إدارية في مجالات عملهم الحالية، وما جعلهم في هذا الموقع هو ما يمتلكونه من معرفة وخبرة، عدا عن منسقي اللجان الناشطة في كافة فروع الجمعية حيث أن المعرفة والخبرة هي المحدد الرئيسي لتكليفهم بتلك المهام، فهم بالتالي يعمدون لتوظيف المعرفة في الأنشطة الواقعة تحت مسؤولياتهم.

ب. وجاء ثانياً الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تعتبر المعرفة أحد الأسس لحل المشكلات في الجمعية" وهذا ما يلمسه الباحث بحكم موقعه في الجمعية حيث يتم التعامل مع كافة إشكالات العمل من خلال البحث والتحليل المتأنى والتشخيص المبني على المعرفة والتعلم من التجارب السابقة وتسخير كافة المعلومات والمعرفة المتاحة للخروج بأفضل الحلول الممكنة.

2.1.2.5. ملخص نتائج السؤال الرابع:

ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

أظهرت النتائج أن مستوى اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة جيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمستوى اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يساوي (3.582)، وبذلك فإن الوزن النسبي يساوي (71.64%). وهذا يتفق مع دراستي (طمايزة، 2016) و(الزريقات، 2011)، ويختلف مع دراستي (عبيد، 2015) و(عياد، 2015) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى وعي المديرين في الجمعية لحساسية وأهمية عملية اتخاذ القرار في تحقيق النجاح والتطور المنشود لكافة قطاعات العمل في الجمعية فهم بذلك يسخرون كافة جهودهم للوصول لمستوى جيد من القدرة على اتخاذ القرار.

1.1.2.5. ملخص نتائج السؤال الخامس:

ما هي مؤشرات تطبيق عناصر القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

بالرجوع إلى نتائج الجدول (9.4) لمناقشة ترتيب مجالات وأبعاد القدرة على اتخاذ القرار حسب الوسط الحسابي والوزن النسبي، سيناقدش الباحث هنا ترتيب تلك المجالات وسيستعرض أول فقرتين من كل مجال، حيث كانت النتائج كما يلي:

1. "مجال اختيار الحل الأنسب"، جاء في المرتبة الأولى وهذا يختلف مع دراسات (طمايزة، 2016) و (عبيد، 2015) و(قاسم، 2011) ودراسة (المدهون، 2014)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى التوجه المباشر من قبل المديرين في السعي مباشرة للوصول للحل الأنسب وهذا قد يكون حال الكثيرين عندما تعترضهم مشكلة بحاجة إلى قرار فإن التفكير المباشر يكون باتجاه ما هو الحل وإن كان ذلك على حساب خطوات أخرى هامة لا بد أن تسبق وتمهد لهذه الخطوة. أما بخصوص ترتيب فقرات هذا المجال فقد كانت أعلى فقرتين كما يلي:

أ. جاءت الفقرة رقم (2) التي تقول "أخذ بعين الاعتبار اللوائح الداخلية للجمعية قبل اختيار الحل المناسب"، في المرتبة الأولى ويرى الباحث أن هذا يأتي في إطار ما تم سرده في مشكلة الدراسة من حيث الحساسية التي يعترضها موقف الجمعية وما لديها من التزامات داخلية وخارجية تستوجب الإلتزام الدائم بالقوانين واللوائح من أجل المحافظة مكانة الجمعية وحمايتها من كل ما يهدد المصداقية العالية التي تتمتع بها.

ب. الفقرة الأولى التي تنص على "أقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل إختيار الحل المناسب". فكانت في المرتبة الثانية ويعزو الباحث ذلك إلى ما تم ذكره من التوجه المباشر من قبل صاحب القرار نحو الحل الأنسب للمشكلة المقصودة، فيسعى بدوره للتعرف إلى ما هو متاح من حلول ليختار أحدها لمعالجة المشكلة.

2. مجال "تشخيص وتحليل المشكلة"، جاء في المرتبة الثانية وهذا مؤشر إيجابي يدل على إدراك أهمية تشخيص المشكلة أولاً لدى المديرين في الجمعية، وهي الخطوة التي يجب أن تسبق كافة خطوات الشروع في عملية اتخاذ القرار. وجاءت أعلى فقرتين في هذا المجال كما يلي:

أ. الفقرة رقم (1) التي تنص على "تبحث في الأسباب والظروف التي أدت لحدوث المشكلة" جاءت في المرتبة الأولى وهذا يؤكد على الفهم الواضح من قبل المديرين في الجمعية إلى أن وجوب ضرورة أن تكون هذه هي الخطوة الأولى في مرحلة التشخيص والتحليل.

ب. الفقرة رقم (2) التي نصت على "تجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة"، أتت في المركز الثاني ويرى الباحث أن هذا أمر منطقي وطبيعي لأن إجراءات جمع المعلومات تصب في خانة إنجاز الخطوة السابقة (خطوة البحث في الأسباب) لتحديد أسباب المشكلة.

3. مجال "تنفيذ القرار" حصل على المرتبة الثالثة بين المجالات الرئيسية للقدرة على اتخاذ القرار ويعزو الباحث ذلك إلى سعي المديرين لوضع القرار موضع التنفيذ من أجل الحصول -وبأسرع وقت- على

النتائج المرجوة وعدم ترك المجال للمشكلة كي تتفاقم وتخرج عن السيطرة وإن كان التنفيذ السريع للقرار بطريقة غير علمية وغير مدروسة بعناية قد يأتي في غالب الأحيان بنتائج عكسية. أما بخصوص أعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

أ. الفقرة رقم (1) التي نصت على "أقوم بتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهات المنفذة". قد احتلت المرتبة الأولى، وهذا يؤكد ما أورده الباحث سابقاً بخصوص البيئة التفاعلية والعلاقات الحسنة بين مختلف مستويات العمل في الجمعية مما يجعل هناك مستوى جيد من المشاركة البناءة في عديد الأنشطة والأعمال ومن ضمنها بطبيعة الحال عملية صنع القرار.

ب. الفقرة رقم (5) التي نصت على "يكون من بين منفيذ القرار من شارك في صناعته". قد احتلت المرتبة الثانية وهذا يختلف مع دراسة (عبيد، 2015) ويأتي متناغماً مع الفقرة السابقة والحديث هنا عن البيئة القائمة على المشاركة الإيجابية الفاعلة والمستوى الجيد من علاقات العمل في الجمعية.

4. حصل مجال "متابعة وتقييم نتائج القرار" على المرتبة الرابعة ويرجع الباحث ذلك إلى مدى إدراك المديرين لأهمية متابعة القرار المتخذ حيث قد يحدث خلل في التنفيذ أو تظهر بعض المستجدات التي تعيق التنفيذ الصحيح للقرار أو تحيد به عن مساره الصحيح مما قد يزيد الأمر تعقيداً وبضاعف من المشكلة، الأمر الذي يستدعي التدخل المبكر من قبل المدير لتصحيح المسار. أما بخصوص أعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

أ. الفقرة رقم (1) التي نصت على "يتم متابعة القرارات المتخذة والوقوف على سبل تطبيقها" قد احتلت المرتبة الأولى. ويرى الباحث أن ذلك يأتي مطابقاً تماماً ويؤكد على ما تم ذكره في الفقرة السابقة بخصوص متابعة واقع تنفيذ القرار والتأكد من وجوده في المسار الصحيح.

ب. الفقرة رقم (2) التي نصت على "لدى الجمعية المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة" قد احتلت المرتبة الثانية ويرى الباحث أن ذلك يأتي ضمن سياسة الجمعية المرنة والبعيدة عن التعصب في القرار والقابلة لإتخاذ خطوات تعديلية على مجريات القرار إذا ظهر ما يستدعي ذلك حيث يتم ذلك بكل سلاسة ودون تعقيدات.

5. وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال "البحث عن البدائل المتاحة" وهذا يختلف مع دراسة (الزريقات، 2011) ويرى الباحث أن هذا المركز يعتبر متأخر جداً لمجال يجب أن يكون في المركز

الثاني في سلسلة عملية اتخاذ القرار ويعزو ذلك إلى الروتين المتكرر في معظم القرارات الإدارية بسبب نمطية الأعمال والأنشطة وتكرارها، وكذلك إلتزام العاملين بالأنظمة والقوانين الخاصة بالجمعية، يضاف إلى ذلك غياب المنهجية العلمية الواضحة لعملية اتخاذ القرار والتي يجب أن تنص صراحة على الترتيب الوارد في هذه الدراسة حول المنهجية السليمة لعملية اتخاذ القرار شكل (6.2). أما بخصوص أعلى فقرتين في هذا المجال فكانتا كما يلي:

- أ. الفقرة رقم (2) التي نصت على "أجتهد لإبتكار بدائل جديدة لحل المشكلة" قد احتلت المرتبة الأولى ويعزو الباحث ذلك إلى الشعور العالي بالمسؤولية من قبل المدير وأنه مسؤول عن بذل كل الجهود للوصول للحل الأنسب من خلال التفكير خارج الصندوق وبطرق إبداعية إبتكارية وعدم الإكتفاء بما هو متاح من بدائل.
- ب. وجاء ثانياً الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أستبعد البدائل السلبية كحلول" ويرى الباحث أن هذا يعكس الروح والطاقة الإيجابية الكامنة لدى المدير بحيث يرفض مجرد التفكير في الحل السلبي أو الإستسلام للواقع الذي تفرضه المعطيات وإنما يكافح للتغيير الإيجابي إحساساً منه بالمسؤولية وذلك يؤكد ما ورد في الفقرة السابقة.

2.2.5. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة والسؤالين الثالث والسادس:

- هل هناك فروق في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية؟
- هل هناك فروق في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية؟

1.2.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وتفرعاتها:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ بين إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني".

1. وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدارة المعرفة بدرجة الكلية والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى إدارة المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح.

وقد أظهر الجدول (15.4) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة المعرفة بدرجة الكلية والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حيث كانت قيمة (معامل الارتباط سبيرمان) (0.825) بمعنى أن نسبة (82.5%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القدرة على اتخاذ القرار) تعزى إلى المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وبنفس الإتجاه، وبذلك تكون الفرضية الرئيسية الأولى قد رفضت.

2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، بحيث كلما ازداد مستوى أي بعد من أبعاد إدارة المعرفة ازداد مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، والعكس صحيح. وأظهر الجدول (15.4) أن العلاقة طردية متوسطة إلى قوية حسب قيمة (معامل الارتباط سبيرمان) حيث تدرجت قيمته من (0.674) لمجال "إكتساب المعرفة" إلى (0.747) لمجال "تطبيق المعرفة"، وبذلك تكون جميع الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى قد رفضت.

وهذه النتائج تتفق مع دراسات كل من (عبيد، 2015)، (عياد، 2015)، (الزريقات، 2011) و (نوري، 2013)، ويعزو الباحث ذلك إلى أننا نعيش في عصر المعلومات والمعرفة وإدارة المعرفة الهادفة لوضع المعرفة موضع التطبيق العملي وكمتغير مستقل يكون لها الأثر الكبير على كل المتغيرات التابعة إذا ارتبطت بها ومن ضمنها القدرة على اتخاذ القرار، فمن يعرف أكثر يحقق نجاح

أكبر وعلى كافة الأصعدة بما فيها المقدرة على اتخاذ القرار التي تقوم أساساً على خطوات تشمل تشخيص المشكلة وتحديد البدائل والإختيار السليم وتنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه وكل تلك الخطوات تحتاج إلى المعرفة كي تتم بالشكل الأمثل والصحيح.

2.2.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي".

1. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس والفرضية قبلت. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي عبيد (2015) و (الرقب 2011)، وتختلف مع دراستي (الزطمة، 2011) و (أبو الغنم والزعبي، 2012). ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليات إدارة المعرفة وأبعادها تخضع بالدرجة الأولى للخبرة والممارسة الإدارية الممنهجة وأن النوع الإجتماعي ليس له تأثير كبير على ذلك إنما الخبرة والإهتمام هما اللذان يمكن أن يصنعا الفارق في هذا الإطار.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، والفرضية قبلت، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراستي (عودة، 2010) و (أبو الخير والآغا، 2012)، وتختلف مع دراستي (الزطمة، 2011) و (الرقب، 2011)، حيث يرى الباحث أن إدارة المعرفة وعملياتها ككل لا تتأثر بمكان العمل فهي نفسها قابلة للتطبيق في الضفة ومحافظات غزة والقدس الشريف وبنفس المستوى. باستثناء مجال واحد وهو مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها والذي كان فيه فروق جاءت لصالح مديري الجمعية في محافظات غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة الحرص والإهتمام لدى مدراء غزة بسبب الأوضاع السياسية والإجتماعية والإقتصادية الصعبة التي يمر بها القطاع مما يستوجب مجهود أكبر وتركيز أعلى في العمل من قبل طواقم الجمعية العاملة هناك.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبذلك تكون الفرضية قد

قبلت، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراستي (وراسنة، 2016) و (طاشكندي، 2008)، وتختلف مع دراسات كل من (أبو الخير والآغا، 2012) و (الزطمة، 2011) و(عودة، 2010). ويرجع الباحث ذلك إلى أن الخبرة والممارسة العملية التي يقوم بها المدير هي التي تحدد مستواه في إدارة المعرفة بغض النظر عن الدرجة الجامعية العلمية التي يحملها، حيث كان متوسط مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الحاصلين على دبلوم فأقل يساوي متوسط مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين الحاصلين على ماجستير فأعلى (جدول 18.4).

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (عياد، 2015)، (أبو الغنم والزعبي، 2012) و (الرقب، 2011) وتختلف مع دراسة (الزطمة، 2011)، التي دلت على عدم وجود فروق في مستوى إدارة المعرفة تعزى للمسمى الوظيفي. وقد جاءت الفروق في هذه الدراسة لصالح نائب المدير يليه رئيس القسم ويعزو الباحث ذلك إلى الحماس والدافعية الكبرى التي يمتلكها من هم في منصب أقل من مدير في مسعاهم لإثبات جدارتهم وكفاءتهم وبالتالي أحقيتهم في الترقية وأن يكونوا مدرء في المستقبل القريب.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (عياد، 2015)، (الرقب، 2011) و(عودة، 2010)، وتختلف مع دراسة (أبو الغنم والزعبي، 2012)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما تم التطرق له سابقاً بأن السعي للعلم والمعرفة والتزود بهما لا ترتبط بسنوات بقدر ما ترتبط بالإهتمام والدافعية الذاتية لدى الفرد، فكم من حديث العهد في المؤسسة يكون على مستوى علمي ومعرفي يضاهي من هم أقدم منه في نفس المؤسسة وغياب الفروق في هذه الفرضية ظهر في الدرجة الكلية لإدارة المعرفة وفي جميع مجالاتها باستثناء مجال واحد وهو مجال امتلاك المعرفة والإحتفاظ بها حيث كان هناك فروق لصالح مديري الجمعية من فئة سنوات الخبرة التي هي أقل من (8) سنوات.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عياد، 2015)، وتختلف مع دراسة (أبو الغنم والزعبي، 2012)،

ويرى الباحث أن ذلك يأتي متفقاً تماماً مع ما أوردناه في الفقرة السابقة المتعلقة بسنوات الخبرة والتي قد لا تشكل أي أفضلية لمن هم قدامى في العمل عمّن هم حديثي العهد فيه ونفس الأمر ينطبق على العمر.

3.2.2.5. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة وتفرعاتها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي".

1. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات عبيد (2015)، (أبو روز، 2014) و (Dujaili, 2011)، وتختلف مع دراستي (نزال، 2009) و (Salo, 2010)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القدرة على اتخاذ القرار تعتمد على العلم والمهارة، وأن النوع الاجتماعي ليس له تأثير كبير على هذه العوامل وفي المقابل فإن ما يبذله الشخص من جهد واهتمام وسعي وراء التطور والتقدم والتعلم من التجارب السابقة هو الذي يزيد من فاعليته في اتخاذ القرار، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن القرار كما أسلفنا مرتبط بالعودة إلى لوائح وأنظمة العمل في الجمعية وهذا أمر يلتزم به الذكر والأنثى على حد سواء.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل، والفرضية قبلت، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (طمايزة، 2016)، وتختلف مع (أبو روز، 2014)، الذي أشار إلى وجود علاقة بين بيئة العمل وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة. حيث يرى الباحث أن هذه النتيجة تأتي في ظل التشابه الكبير في بيئة العمل بين مختلف فروع الجمعية، حيث البيئة التنظيمية والقانونية وعلاقات العمل متشابهة إلى حد كبير. والقدرة على اتخاذ القرار ككل لا تتأثر بمكان العمل فالقرار يؤخذ حسب دواعي ومتطلبات العمل سواء في الضفة أو في محافظات غزة أو في القدس الشريف.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراستي (عبيد، 2015) و (قاسم، 2011)، وتختلف مع دراستي (أبو عفش، 2011) و (طمايزة، 2016). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القدرة على اتخاذ القرار ترتبط بالخبرة والممارسة العملية التي يقوم بها المدير في واقع عمله بغض النظر عن الدرجة الجامعية العلمية التي يحملها، حيث أظهرت النتائج أن متوسط مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني الحاصلين على دبلوم فأقل يساوي متوسط مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين الحاصلين على بكالوريوس يساوي متوسط مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين الحاصلين على ماجستير فأعلى (جدول 24.4).

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كل من (أبو عفش، 2011)، (قاسم، 2011) و (الرقب، 2011) وتختلف مع دراسات كل من (طمايزة، 2016)، (عياد، 2015)، (عبيد، 2015) و (مسعود، 2008)، حيث أشار هؤلاء الباحثون إلى وجود فروق في مستوى القدرة على اتخاذ القرار تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع مجتمع الدراسة الحالية هم من المديرين الممارسين للمهارات الإدارية وقد تم تحديدهم وحصرهم على هذا الأساس وكان من بينهم من هم بدون مسمى وظيفي إداري، فمن الطبيعي إذن أن يكون متوسط مستوى القدرة على اتخاذ القرار لديهم متساوي.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (عياد، 2015)، (أبو عفش، 2011) و (قاسم، 2011)، وتختلف مع دراسة (عبيد، 2015)، ويعزو الباحث ذلك إلى ما تم التطرق له سابقاً بأن مجتمع الدراسة من الناحية العملية متساوي في المهام وذلك حسب مستوى ومجال عمل كلٍ منهم، فكلهم يؤدون مهام إدارية من ضمنها صناعة واتخاذ القرار كلٌ حسب صلاحياته ونطاق عمله.

6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراستي (أبو عفش، 2011) و (مسعود، 2008)،

وتختلف مع دراستي (عبيد، 2015) و (طمايزة، 2016). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القدرة على اتخاذ القرار ترتبط بالقدرات الشخصية التي ليست بالضرورة أن تكون مرتبطة بالعمر، فهناك شخصيات قيادية صغيرة في السن وفي المقابل يوجد الكثير من كبار السن ليس لديهم تلك النزعة المرتبطة بالقيادة واتخاذ القرار. وغياب الفروق في هذه الفرضية ظهر في الدرجة الكلية للقدرة على اتخاذ القرار وفي جميع مجالاتها باستثناء مجال واحد وهو مجال متابعة وتقييم نتائج القرار حيث كان هناك فروق لصالح المديرين الشباب من الفئة العمرية الأقل من (35) سنة.

3.5 خلاصة نتائج الدراسة واستنتاجاتها

بعد الإطلاع على فرضيات الدراسة وأسئلتها ومناقشتها، يمكن إجمال نتائج الدراسة كما يلي:

1. أظهرت النتائج أهمية وقيمة إدارة المعرفة ودورها الفاعل والمؤثر من خلال إرتباطها الوثيق بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث بلغت درجة الإرتباط للدرجة الكلية بين المتغيرين (82.5%) وهذه درجة كبيرة جداً.
2. أثبتت الدراسة تمتع مديري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بمستوى جيد من إدارة المعرفة وبمتوسط حسابي بلغ (69.22%).
3. بالنسبة لمؤشرات إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، جاء مجال "اكتساب المعرفة" في المرتبة الأولى ومجال "تطبيق المعرفة" في المرتبة الأخيرة.
4. بينت الدراسة أن إدارة المعرفة تعتبر وسيلة هامة ومؤثرة في ممارسة الأنشطة الإدارية في المؤسسات سواءً في الإدارة أو التخطيط أو حل المشكلات، والأهم من ذلك كله في تحقيق الإستدامة والنمو والتطور للمؤسسات من خلال إتخاذ القرار الفاعل والرشيد.
5. بالنسبة لمؤشرات القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، جاء مجال "اختيار الحل الأنسب" في المرتبة الأولى ومجال "البحث عن البدائل المتاحة" في المرتبة الأخيرة.
6. أثبتت الدراسة تمتع مديري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بمستوى جيد من القدرة على اتخاذ القرار وبمتوسط حسابي بلغ (71.64%).

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل.
8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
9. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وفئة سنوات الخبرة العملية، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي.

4.5 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة إنشاء "نظام" خاص بإدارة المعرفة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتوفير الدعم اللازم له من قبل الإدارة العليا ليكون مدخلاً لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي في كافة العمليات الإدارية، ولعله يكون نموذجاً يحتذى من قبل باقي مؤسسات الوطن، وذلك من خلال استحداث قسم أو وحدة إدارية تعمل تحت إشراف الإدارة العليا وتضم أفراد من ذوي العلاقة من مختلف دوائر العمل في الجمعية، بحيث تكون هذه الوحدة مسؤولة عن تفعيل هذا النظام من خلال المهام التالية:

أ. عقد محاضرات وورش عمل ودورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة تشمل كافة مستويات العمل في الجمعية بهدف التعريف بإدارة المعرفة كنظام إداري متطور ودمج كافة متخذي القرار بهذا النظام.

ب. تعزيز الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها)، والإلتزام بها كمنظومة متسلسلة تمثل الأعمدة الرئيسية لهذا النظام.

ت. خلق وتطوير ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لكسب المعرفة من مصادرها المناسبة والعمل على تحديد ورصد تلك المصادر بعناية، ومن ثم تكليف أفضل الكفاءات للقيام بدور مكتسب المعرفة وتحفيزه للقيام بذلك على الوجه الأمثل.

ث. العمل على تطوير المعرفة المكتسبة وعدم الإكتفاء بما لدى الكادر البشري للجمعية من معارف، وذلك من خلال توفير بيئة وثقافة تنظيمية محفزة لكافة كوادر العمل في الجمعية بالسعي لتطوير مستوياتهم المعرفية والعلمية والمهارية على المستوى الفردي والجماعي وتوفير الفرص المناسبة لهم للقيام بذلك.

ج. دعم مفهوم نشر المعرفة ومشاركتها، وذلك من خلال تعزيز بيئة العمل التفاعلية والعلاقات الإيجابية وعقد الفعاليات التي تضم فئات ومستويات مختلفة من كوادر العمل في الجمعية.

ح. العمل الحثيث والجاد لتطبيق المعرفة المكتسبة وتمكين ذوي المعرفة والخبرة في الجمعية ليضعوها موضع التنفيذ، وصولاً لجسر الفجوة المعرفية والحد منها في كافة مجالات العمل وخصوصاً في عملية اتخاذ القرار.

خ. تخزين المعرفة والمعلومات وإمتلاكها بالطرق العلمية الحديثة والأرشفة الإلكترونية ضمن إجراءات تضمن سهولة الوصول للمعلومة المطلوبة وبالوقت المناسب وبأقل تكلفة.

2. إجراء المزيد من الأبحاث ذات العلاقة بإدارة المعرفة وتوسيع نطاق الدراسات ليشمل دراسة متغيرات أخرى تؤثر أو تتأثر بإدارة المعرفة مع التركيز على مشكلة "الفجوة المعرفية".

3. ضرورة تبني الإدارة العليا للجمعية لنظام ممنهج لعملية اتخاذ القرار يقوم على التدرج العلمي السليم حسب عناصر عملية اتخاذ القرار الواردة في هذه الدراسة والبعد عن التسرع والإرتجال في اتخاذ القرار.

4. عقد لقاءات ومحاضرات وورش عمل ودورات تدريبية بهدف تعريف العاملين ودمجهم بنظام اتخاذ القرار وبيان الفوائد المرجوة من تطبيقه، والتأكيد على التسلسل المنهجي في اتخاذ القرار ابتداءً من تحديد المشكلة ثم تحديد البدائل المتاحة ثم اختيار أفضل البدائل وتنفيذها انتهاءً بمتابعتها وتقييمها.

5. تعميم هذا النظام في الجمعية حيث يبدأ تطبيقه من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفله، بحيث تقوم الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام على قراراتها ثم تُراقب تطبيق ذلك على كافة القرارات الأخرى في المستويات الإدارية الأدنى ثم الأدنى وصولاً لأسفل الهرم الوظيفي.

6. الربط بين نظام اتخاذ القرار هذا وبين نظام إدارة المعرفة المنشود.

7. إجراء المزيد من الأبحاث ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار وتوسيع نطاق الدراسات ليشمل دراسة متغيرات أخرى تؤثر وتتأثر بالقدرة على اتخاذ القرار والتركيز على مشكلة "التوقيت في اتخاذ القرار".

المصادر والمراجع

المراجع العربية

القرآن الكريم

إبراهيم، السعيد (2012). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

إبراهيم، سعد الدين (2000). دور المؤسسات غير الحكومية في تطوير المجتمع الأهلي. عمان: مطابع الدستور.

أبو الخير، أحمد والآغا، ناصر (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد (16)، العدد (1)، 30-62.

أبو الغنم، خالد والزعبي، خالد (2012). أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين. مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (27)، العدد (2)، 247-310.

أبو روز، رامي (2014). ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة: جامعة الأقصى.

أبو عفش، إيناس (2011). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية.

أبو عودة، صالح (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، برنامج الدراسات العليا المشترك.

أبو فارة، يوسف وعليان، حمد (2010). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد (2)، عدد، (18).

- أحمد، هبة (2014). أثر إدارة الذات على عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الأسطل، فادي (2011). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية. "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- آل عثمان (2013). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- إيدير، جون (2014). إتخاذ القرار وحل المشكلات- صناعة النجاح. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، الطبعة (1).
- 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، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- بن التركي، زينب (2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار (أسلوب شجرة القرار نموذجاً). مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (6)، 88-112.
- جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني (2009). النظام الأساسي. رام الله، فلسطين.
- الحارثي، سعد (2009). نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية: فندق الرياض انتركونتنتال، الرياض.
- حسونة، عصام الدين (2012). معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، دراسة ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- حسينة، قلبو (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة-). رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

- حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعية.
- داسي، وهيبه (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. "دراسة تطبيقية في المصارف السورية"، مجلة الباحث-جامعة قاصدي مباح ورقلة- الجزائر: عدد (11)، 165-176.
- درويش، عبد الكريم (2007). إدارة المعرفة "خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة.
- دهمش، نعيم وأبو زور، عفاف (2004). إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي. عمان : جامعة الزيتونة.
- رضا، أكرم (2000). إدارة الذات دليل الشباب إلى النجاح. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، الطبعة الثالثة.
- الرقب، محمد (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الأزهر.
- الزريقات، خالد (2011). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الإستخراجية الأردنية. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، العلوم الإدارية، المجلد (38)، العدد (2)، 454-479.
- الزطمة، نضال (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الزيادات، محمد (2008). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- الساعد، رشاد وعلي، حسين (2001). نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- السبيعي، علي (2002). أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: كلية التربية، جامعة أم القرى.

- السقا، ميسون (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. (دراسة ميدانية على المصارف التجارية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- سلطاني، محمد (2013). المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- سلمان، عبد الله (2012). إتخاذ القرار من منظور إسلامي، دراسة وصفية تحليلية مقارنة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (4) العدد (8).
- شاويش، مصطفى (1993). الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات). عمان: دار الفرقان للنشر.
- شبانة، عبد الهادي (2015). دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في ترشيد القرارات بالسلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- الشمري، ترفه (2014). دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبدالعزيز.
- الشمري، صادق والعزاوي، باسل (2013). أثر بعض العوامل الإستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد (34).
- طاشكندي ، زكية (2008)، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- طيش، مصعب (2008). دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات - حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- الطحانية، زياد والخالدي، حسن (2015). تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، المجلد (42) ، العدد (2)، 571-585.
- طمايزة، وفاء (2016). إدارة الذات وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، القدس: جامعة القدس.

- طيطي، خضر (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح وقنديل، علاء والصعيدى، نبيه (2011). إدارة التفاوض. عمان: دار الفكر.
- عبد الباري، علي (2013). المعوقات الإدارية في مجال اتخاذ القرار، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الله، عبد اللطيف (2012). تطبيق نظرية المباريات على النزاعات السودانية القترة من 2004 - 2011 م، دراسة حالة الصراع القبلي في شمال دارفور. رسالة ماجستير غير منشورة، أم درمان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- عبد الرحيم، محمد (2007). حل المشاكل وصنع القرار. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة (1).
- عبد الغفور، صالح (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، البرنامج المشترك، برنامج القيادة والتغيير.
- عبد الله، شوقي (2006). إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية. عمان: دار المشرق الثقافي.
- عبد المالك، بوركو (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة منتوري.
- عبيد، غادة (2015). أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار (دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- العتيبي، فيحان (2004). دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- العديلي، ناصر (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، ط (1).

العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة، ط (2).

عودة، فراس محمد (2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

عوض، عاطف (2012). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28)، العدد الأول.

عياد، بكر (2015). إدارة المعرفة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية. أطروحة دكتوراة غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

عياش، جابر (2008). واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

الغنيم، سامي (2013). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26) العدد (2).

الفتحي، إبراهيم (2008). فن وأسرار إتخاذ القرار. القاهرة: بداية للأنتاج الإعلامي، ط (1).

فياض، محمود وقداة، عيسى وعليان، ربحي (2010). مبادئ الإدارة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط (1).

قاسم، سعاد (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنوروا). رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

القطارنة، زياد (2006). مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن- الكرك: جامعة مؤتة.

القطب، رولا (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010). رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

القهبوي، ليث (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الكبيسي، صلاح الدين (2002). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي. دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراة غير منشورة، بغداد: جامعة بغداد.

الكردي، أحمد (2010). عملية اتخاذ القرار في المؤسسات. موقع الإسلام والتنمية. الموقع الإلكتروني. (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/192628/>). اخر دخول 2016/12/27.

كنعان، نواف (2003). القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

اللامي، غسان والبياتي، أميرة (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ماضي، صبري (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية.

ماهر، أسعد وحسين، محمد (2014). أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، المملكة العربية السعودية: فندق الرياض انتركونتنتال، الرياض.

مدالله، ناجي (2010). مدى توافر إدارة المعرفة وأثرها على التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الأردن - الكرك: جامعة مؤتة.

المدهون، محمد (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مسعود، محمود (2008). تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

مسغوني، آمنة وشوية، سهيلة (2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

مشرقي، حسن (1997). نظرية القرارات الإدارية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ط (1).
مصباح، مصطفى (2011). القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الإجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

المطيران، عبد الله مطيران (2007). إدارة نظم المعرفة (الرأس المال الفكري). عمان: مجلة الرابطة، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة بالتعليم العالي، المجلد (7)، العدد (3).

مطيع، ياسر (2007). نظم المعلومات المحاسبية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط (1).

المنصور، كاسر (2000)، نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ط (1).

نجم، عبود (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط (2).

نزال، منى (2009). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

نور الدين، عصام (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. عمان: دار أسامة.

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).

النووي، يحيى (1998). رياض الصالحين. بيروت: مؤسسة الرسالة، ط (3).

هاشم، غسان (2013). أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية "حالة" في بنك اليمن الدولي). متطلب نيل شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال، اليمن: جامعة سانت كليمنتس العالمية.

وراسنة، عايدة (2016). أثر إدارة الذات في تنمية المسؤولية الإجتماعية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، القدس: جامعة القدس.

ياسين، سعد (2007). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التطبيقات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط (1).

Allwn, Verna (2003). *The knowledge Evolution* Butter worth- Heinemann: M. A, Boston.

Apak, S. and Atay, E. (2014). *Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans*. 10th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences (150) 1260 – 1266.

Bharadwaj, Sangeeta Chauhan, Sumedha and Raman, Aparna (2015). *Impact of Knowledge Management Capabilities on Knowledge Effectiveness in Indian Organizations*. VIKALPA The Journal for Decision Makers, volume (40), issue (4), p.p. 421–434.

Bollinger, A. Smith, R. (2001). *Managing organizational knowledge as a strategic asset*, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, p.p. 8-18.

Bordoloi, Prantik and Islam, Nazrul (2012). *Knowledge Management Practices and Healthcare Delivery*. The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 10 Issue 2 (pp110-120), available online at: www.ejkm.com.

Chou, Yaying Mary. (2005) *The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwans Higher Education*, Tiwan. The Journal of College Teaching & Learning (TLC), Vol (2) No (9).

Coakes, Elayne (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*. London: Idea Group Inc (IGI).

Davenport, Thomas H. (1994). *Saving IT's Soul: Human Centered Information Management*. Harvard Business Review, March-April, (72), (2), pp. 119-131.

Detlor, Brian Ruhi, Umar Turel, Ofir Bergeron, Pierrette Choo, Chun Wei Heaton, Lorna and Paquette, Scott (2006). *The Effect of Knowledge Management Context on Knowledge Management Practices*. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 4 Issue 2, pp 117-128.

Djuali, Mohammed (2011). *The role of knowledge systems in corporate decision Making process*. University of Manchester, UK.

Downes, Trevor (2014). An evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organisations in Australia: DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.

Duffy Jan, (2000). “Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know”. Information Management Journal Vol (28) No (4).

Duhon, Bryant (1998). It's All in our Heads. Inform, September, (12), (8), pp. 8-13.

Hisham, Ghassan (2013). Effectiveness of Administrative Information Systems on Improving the Efficiency of Decision-Making (Applied Study on International Bank of Yemen). Part of the attainment requirements of doctoral degree in Business administration, Yemen, Mukalla: St. Clements University.

Housel, Thomas and Bell, Arthur (2001). Measuring and Managing Knowledge. California USA: Dudley Knox Library - Naval Postgraduate School.

Mas-Machuca, M. (2014). The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. Journal of Educational Leadership and Management, 2(1):97-116

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.

Morrow, Joyce and Odierno, Raymond (2012). Knowledge Management Operations.http://armypubs.army.mil/doctrine/Dr_pubs/dr_a/pdf/fm01_6x1.pdf.

Noman, Marwan Hesham (2011). Decision Making Framework Supported By Knowledge Management Activities. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 3, September 2011

Nooraie, Mahmood (2012). Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No.7, p.p.405-429.

Perez, J., & de Pablos, P.O. (2003): Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. Journal of Knowledge Management, 7(3), 82–91.

Petrovic, Bojan (2012). The Role of Knowledge Management in Increasing Enterprise's Innovativeness. Series: Economics and Organization Volume 9, No 1, pp. 93 –110.

Rahimi, Hamid and others (2011). Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management Volume 6, pp 17-33.

Rasula, Jelena and others, (2012). The impact of knowledge management on organizational performance. Economic and business review, vol. (14), No. (2).

Reijssen, van and others, (2014). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. Knowledge Management Research & Practice, advance online publication, 20 January 2014; doi: 10.1057/kmrp.2013.59.

Salo, I. (2010). Decision-making styles, stress and gender among Investigators. Sweden : Lund University.

Shen, Tian (2015). Emergent collective decision-making: control, model and behavior. Doctoral dissertation, United States: Princeton University.

Simon, Herbert (1997). Administrative Behavior, The free press, NY, USA.

Simon, Lisa (2016). The Relationship between Knowledge Management Tools and Interprofessional Healthcare Team Decision Making. Doctoral dissertation, United States, Minnesota: Walden University.

Taylor, Fredric (1911). Shop management. USA.

Thierauf, Robert J. (1999). Knowledge Management systems for business. CT: Westport, quorum books.

Zack, Michael H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999, pp. 125-145.

Zyngier, S. (2006). Knowledge Management Governance, In: Schwartz, D. Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, p.p. 373-380.

الملاحق

ملحق رقم (1): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. أرجو التكرم بتحكيم إستبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير.

إعداد الطالب: إبراهيم غولة

الدكتور المشرف: د. إياد خليفة

ملحق رقم (2): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	إسم الدكتور المشارك في التحكيم	مكان العمل
1.	الدكتور بسام بنات	جامعة القدس
2.	الدكتور منصور غراية	جامعة القدس
3.	الدكتور عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
4.	الدكتور علي صالح	جامعة القدس
5.	الدكتور عمر الريماوي	جامعة القدس
6.	الدكتور فتحي فليفل	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني
7.	الدكتور خالد كتلو	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
8.	الدكتور نبيل زيادة	جامعة بيرزيت
9.	الدكتور حاتم الدباكة	كلية تنمية القدرات- قطاع غزة
10.	الدكتور اسماعيل عريقات	جامعة بيرزيت
11.	الدكتور عبد الله شراب	وزارة التربية والتعليم- قطاع غزة
12.	الدكتور صفوت دياب	جامعة القدس المفتوحة- غزة

ملحق رقم (3): الإستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي المدير / أختي المديرية

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني."، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وقد وقع عليك الإختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الإستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة إسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

الباحث: إبراهيم غولة

الدكتور المشرف: د. إباد خليفة

1. المعلومات الشخصية: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك.

1.1 الجنس	() ذكر	() أنثى			
2.1 الفئة العمرية	() أقل من 35 سنة	() من 35 - 45 سنة	() أكثر من 45 سنة		
3.1 المؤهل العلمي	() دبلوم فأقل	() بكالوريوس	() ماجستير فأعلى		
4.1 المسمى الوظيفي	() مدير عام	() مدير	() نائب مدير	() رئيس قسم	() غير ذلك
5.1 سنوات الخدمة في الجمعية	() سنوات				
6.1 مكان العمل	() الضفة الغربية	() محافظات غزة	() القدس الشريف		

2. إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع علامة (X) في المربع الذي تراه/ ترينه مناسباً.

الرقم	الأبعاد والفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
1.2 عمليات اكتساب المعرفة: وتمثل الأنشطة التي تسعى الجمعية من خلالها لكسب المعرفة من مصادرها المتعددة سواء أكانت معرفة صريحة أم ضمنية.					
1.1.2	تحدد الجمعية مصادر المعرفة المتاحة التي يمكن اكتسابها.				
2.1.2	تدعم الجمعية الأبحاث والدراسات الهادفة لكسب المعرفة.				
3.1.2	تستقطب الجمعية أصحاب الخبرة والكفاءة.				
4.1.2	توفر الجمعية الوسائل التكنولوجية لتسهيل اكتساب المعرفة.				
5.1.2	يتم ابتعاثي للمشاركة في المؤتمرات والندوات الخاصة بمجال عملي.				
2.2 عمليات تطوير المعرفة: وتشمل أنشطة وموارد ومقدرات الجمعية التي تؤدي لرفع المستوى المعرفي للأفراد والجماعات مثل التفاعل الإجتماعي، التواصل الفعال، العمل الجماعي والتعليم والتدريب المستمر.					
1.2.2	تعتمد الجمعية على تكوين فرق العمل ذات التنوع واختلاف المستوى لتطوير المعرفة.				
2.2.2	يشكل التدريب جزءاً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجمعية.				
3.2.2	يراعي تقييم أداء الموظف في الجمعية قياس التطور المعرفي لديه.				

الرقم	الأبعاد والفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
4.2.2	توفر الجمعية قواعد بيانات يستفاد منها في تطوير المعرفة.				
5.2.2	تدعم الجمعية مبادرات تطوير المعرفة لدى عاملها.				
3.2 عمليات نشر وتوزيع المعرفة: وتشمل العمليات الهادفة لإيصال المعلومات إلى مستخدميها في الجمعية من خلال توزيع وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة.					
1.3.2	تمتاز عملية تبادل المعلومات بين الأقسام الإدارية والإنشائية.				
2.3.2	توفر الجمعية العديد من الوسائل لنشر المعرفة بين أفرادها (إنترنت، بريد إلكتروني، رسائل جوال...).				
3.3.2	يتبادل العاملون في الجمعية المعلومات بينهم دون خوف منهم على مراكزهم الوظيفية أو صلاحياتهم.				
4.3.2	يتم تحفيز العاملين ذوي الخبرة على إطلاق خبراتهم ونقلها للآخرين				
5.3.2	تُنظم الجمعية ورش عمل تشمل أكبر عدد من العاملين بهدف نشر المعرفة بينهم.				
4.2 عمليات تطبيق المعرفة: وتشمل عمليات تحويل المعرفة إلى ممارسة عملية يتم تطبيقها في أنشطة وبرامج الجمعية.					
1.4.2	تعطي الجمعية أصحاب المعارف كامل الصلاحية لتطبيقها ضمن نطاق أعمالهم.				
2.4.2	تعتبر المعرفة أحد الأسس لحل المشكلات التي تعترض سير العمل في الجمعية.				
3.4.2	يتم توظيف المعرفة في تطوير أنشطة وبرامج الجمعية.				
4.4.2	يشمل تقييم أداء العاملين في الجمعية (القدرة على تطبيق المعرفة).				
5.4.2	تعمل الجمعية على تحويل المعارف المكتسبة إلى مهارات تنفيذية.				
5.2 امتلاك المعرفة والاحتفاظ بها: وتشمل عمليات الجمعية في تخزين المعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها لتسهيل عملية البحث عنها والوصول إليها.					
1.5.2	تُبدي الجمعية اهتماماً بأصحاب المعرفة وتحفظ بهم.				
2.5.2	يتوفر في الجمعية وسائل مختلفة لتخزين المعرفة.				
3.5.2	تهتم الجمعية بتوثيق التغذية الراجعة من التجارب التي تخوضها.				
4.5.2	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها				
5.5.2	يمكن الوصول للمعلومات المطلوبة بالوقت المناسب.				

3. القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع علامة (X) في المربع الذي تراه/ ترينه مناسباً.

الرقم	الأبعاد والفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.3 عملية تشخيص وتحليل المشكلة: وتشمل الإجراءات التي يقوم بها مدراء دوائر وأقسام الجمعية استجابة لحدوث مشكلة ما (تستوجب اتخاذ قرار لحلها)، وذلك يشمل فهم للملابسات والظروف التي أدت لحدوث وتصنيف المشكلة وتحديد طبيعتها وأسباب تعقدها ووضع التصور والحل الأمثل والمطلوب لمواجهتها.						
1.1.3	نبحث في الأسباب والظروف التي أدت لحدوث المشكلة					
2.1.3	نجمع المعلومات المتاحة لتشخيص المشكلة.					
3.1.3	نقوم بتحليل المعلومات المتوفرة عن المشكلة.					
4.1.3	نحدد الهدف المراد تحقيقه من حل المشكلة.					
5.1.3	نحدد طبيعة الحل الأمثل للمشكلة.					
2.3 عملية البحث عن البدائل المتاحة (الحلول): وتشمل جهود الجمعية وكوادرها في عمليات توليد الأفكار واستخدام الطرق الخلاقة التي تزود متخذ القرار بالبدائل التي يمكن الإستعانة بها.						
1.2.3	أعتمد أسلوب التفكير الجماعي لتطوير أكبر عدد من البدائل المتاحة لحل المشكلة.					
2.2.3	أجتهد لإبتكار بدائل جديدة لحل المشكلة.					
3.2.3	يتم تحفيز أصحاب البدائل والحلول الإبداعية المبتكرة.					
4.2.3	أستبعد البدائل السلبية كحلول.					
5.2.3	أفضل الإبقاء على الوضع القائم وعدم البحث عن بديل.					
3.3 عملية إختيار الحل الأنسب: وتشمل عمليات تقييم البدائل المتاحة لاتخاذها كقرارات في مواجهة المشكلات التي تواجه دوائر وأقسام العمل في الجمعية عن طريق تقدير وتحليل الإيجابيات والسلبيات المتوقعة لكل بديل مطروح.						
1.3.3	أقوم بحصر وتحليل كافة البدائل المتاحة قبل إختيار الحل المناسب.					
2.3.3	أخذ بعين الإعتبار اللوائح الداخلية للجمعية قبل إختيار الحل المناسب.					
3.3.3	تعطى الأولوية للبديل الذي يحقق التميز في الإنجاز بغض النظر عن البدائل الأخرى.					

الرقم	الأبعاد والفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة
4.3.3	أستعرض التجارب والخبرات السابقة قبل اختيار الحل المناسب.				
5.3.3	تتم مناقشة الحل المنشود بصورة جماعية.				
4.3 عملية تنفيذ القرار: وتشمل عملية الشروع في تطبيق البديل الذي تم اختياره (في الخطوة السابقة) وتحديد الجهات ذات العلاقة في عملية تنفيذ القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وسبل الإتصال السليمة والعملية لتنفيذ القرار .					
1.4.3	أقوم بتوضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للجهات المنفذة				
2.4.3	يُعطى الموظفون صلاحيات تمكنهم من تنفيذ القرارات.				
3.4.3	الثقافة التنظيمية السائدة تسهل من عملية تنفيذ القرارات.				
4.4.3	تُصرف الموازنة المالية اللازمة لتنفيذ القرار حسب الحاجة.				
5.4.3	يكون من بين منفي القرار من شارك في صناعته.				
5.3 عملية متابعة وتقييم نتائج القرار: وتشمل ما يتم من إجراءات لمتابعة عملية تطبيق القرار المتخذ في الجمعية ومستوى الإنجاز الذي يتحقق والمشكلات أو العقبات التي تواجه عملية التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.					
1.5.3	يتم متابعة القرارات المتخذة للوقوف على سبل تطبيقها.				
2.5.3	لدى الجمعية المرونة الكافية لتعديل القرارات حسب الحاجة.				
3.5.3	يؤخذ بعين الإعتبار مدى قبول القرار من قِبَل الفئات المستهدفة به.				
4.5.3	يتم وفي الوقت المناسب تحديد الإنحراف عن مسار تنفيذ القرار.				
5.5.3	تتم دراسة وتحليل الآثار المترتبة على القرار.				

شاكرين حسن تعاونكم



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



2017/8/30

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفاضة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب إبراهيم محمد الغولة، هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان: 'إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدره على إتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني'

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،



Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أريحا
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

Research Aids

Research Aids

- Sample Size Calculator
- Sample Size Formula
- Significance
- Survey Design
- Correlation

"Best Survey Software"



TopTenReviews selected The Survey System as the Best Survey Software.

"The Survey System gains our highest marks for survey creation, analysis and administration methods, making it the best survey software in our ranking... This is the only product in our lineup that offers all features and tools we considered. For these reasons, The Survey System earns our TopTenREVIEWS Gold Award." [Read More](#)

Sample Size Calculator

This Sample Size Calculator is presented as a public service of Creative Research Systems [survey software](#). You can use it to determine how many people you need to interview in order to get results that reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Find Confidence Interval

Confidence Level: 95% 99%

Sample Size:

Population:

Percentage:

Confidence Interval:

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	مفهوم المعرفة عند بعض الباحثين	1.2
23	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	2.2
33	تقسيم عمليات إدارة المعرفة	3.2
85	الأعداد والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة الإستطلاعية	1.3
86	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير مكان العمل	2.3
87	الأعداد والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة	3.3
90	مقياس ليكرت وتفسيراته	4.3
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له	5.3
95	معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإستبانة مع الدرجة الكلية للإستبانة	6.3
96	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للإستبانة	7.3
97	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للإستبانة	8.3
99	العدد، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	1.4
100	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة المعرفة	2.4
102	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال اكتساب المعرفة	3.4
104	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال تطوير المعرفة	4.4
106	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال نشر المعرفة	5.4
108	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال تطبيق المعرفة	6.4
110	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال امتلاك المعرفة	7.4
112	العدد، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية لمستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.	8.4
113	الوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القدرة على اتخاذ القرار	9.4
115	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال تشخيص المشكلة	10.4
117	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال البحث عن البدائل.	11.4
119	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال اختيار الحل الأنسب.	12.4
121	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال تنفيذ القرار	13.4
123	التكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والترتيب لفقرات مجال متابعة القرار	14.4
125	نتائج معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين إدارة المعرفة وابعادها والقدرة على اتخاذ القرار بدرجتها الكلية لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	15.4

129	نتائج اختبار t للعينتين المستقلتين بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس	16.4
130	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل	17.4
132	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي	18.4
134	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) لمتغير المسمى الوظيفي * إدارة المعرفة	19.4
136	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة	20.4
138	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى إدارة المعرفة لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية	21.4
140	نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس	22.4
141	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير مكان العمل	23.4
143	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي	24.4
145	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) لمتغير المسمى الوظيفي * القدرة على اتخاذ القرار	25.4
147	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير فئة سنوات الخبرة	26.4
149	نتائج اختبار F (تحليل التباين الأحادي) بين متوسطات درجات مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الفئة العمرية	27.4

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	أنموذج الدراسة	1.1
17	سلسلة المعرفة	1.2
23	أنواع المعرفة	2.2
29	جذور إدارة المعرفة	3.2
54	إرتباط القرار بالعمليات الإدارية	4.2
57	النموذج العام لصنع القرار	5.2
64	خطوات عملية اتخاذ القرار	6.2

فهرس الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
184	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة)	.1
185	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة)	.2
186	الإستبانة (أداة الدراسة)	.3
191	كتاب تسهيل مهام للطالب	.4
192	حساب حجم عينة الدراسة	.5

فهرس المحتويات		
الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	
أ	الإقرار	
ب	شكر وعرفان	
ج	مصطلحات الدراسة	
و	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ح	ملخص الدراسة باللغة الأنجليزية	
الفصل الأول: موضوع الدراسة وخلفيتها		
1.1	المقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	4
3.1	مبررات الدراسة	6
4.1	أهمية الدراسة	7
5.1	أهداف الدراسة	8
6.1	أسئلة الدراسة	9
7.1	متغيرات الدراسة	10
8.1	أنموذج الدراسة	11
9.1	فرضيات الدراسة	12
10.1	حدود الدراسة	14
11.1	هيكلية الدراسة	15
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
2.2	المبحث الأول: إدارة المعرفة	16
1.2.2	مقدمة	16
2.2.2	مفهوم المعرفة	17
3.2.2	خصائص المعرفة	21
4.2.2	تصنيف المعرفة	22
5.3.2	إدارة المعرفة	25
6.2.2	أهمية إدارة المعرفة	28
7.2.2	أهداف إدارة المعرفة	29
8.2.2	مصادر إدارة المعرفة	30
9.2.2	عمليات إدارة المعرفة	31

38	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	10.2.2
40	معيقات تنفيذ إدارة المعرفة	11.2.2
	المبحث الثاني: القدرة على اتخاذ القرار	3.2
42	مقدمة	1.3.2
43	تعريف القرار	2.3.2
44	اتخاذ القرار	3.3.2
44	نظريات اتخاذ القرار	4.3.2
48	أهمية عملية اتخاذ القرار	5.3.2
50	أنواع القرار	6.3.2
53	عناصر عملية اتخاذ القرار	7.3.2
59	أساليب اتخاذ القرار	8.3.2
61	أهمية البيانات وتكلفتها في صنع القرار	9.3.2
62	معوقات اتخاذ القرار	10.3.2
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	4.2
66	مقدمة	1.4.2
66	الدراسات العربية	2.4.2
75	الدراسات الأجنبية	3.4.2
79	التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها	4.4.2
	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
82	مقدمة	1.3
82	منهج الدراسة	2.3
83	مجتمع الدراسة	3.3
84	عينة الدراسة	4.3
87	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	5.3
89	أسلوب وأداة جمع البيانات	6.3
91	صدق أداة الدراسة	7.3
95	ثبات أداة الدراسة	8.3
97	المعالجة الإحصائية للبيانات	9.3
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
99	مقدمة	1.4
99	نتائج أسئلة الدراسة	2.4

99	السؤال الأول	1.2.4
100	السؤال الثاني	2.2.4
112	السؤال الثالث	3.2.4
112	السؤال الرابع	4.2.4
124	نتائج فرضيات الدراسة	3.4
الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات		
150	مقدمة	1.5
150	ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها	2.5
164	خلاصة نتائج الدراسة واستنتاجاتها	3.5
165	توصيات الدراسة	4.5
167	المصادر والمراجع	
188	فهرس الجداول	
190	فهرس الأشكال	
190	فهرس الملاحق	
191	فهرس المحتويات	