

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: تهناني فيصل موسى أبو معمر

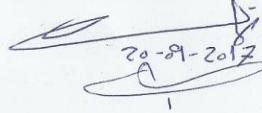
Date:

2017-09-20

29، ذو الحجة، 1438هـ

التاريخ:

Signature:



التوقيع:



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصر

## **دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"**

**The Role of Knowledge Management in Taking Strategic  
Decisions-Empirical Study of the UNRWA Managers in Gaza  
Strip.**

إعداد

الباحثة / تهاني فيصل أبو معمر

إشراف

الدكتور/ نضال حمدان المصري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1438هـ - 2017م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ تهاني فيصل موسى أبو معمر، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية –

دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 28 شعبان 1438 هـ، الموافق 2017/05/24 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|                      |                 |                                                                                     |
|----------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| د. نضال حمدان المصري | مشرفاً ورئيساً  |  |
| د. أديب سالم الأغا   | مناقشاً داخلياً |  |
| د. جلال إسماعيل شبات | مناقشاً خارجياً |  |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق...



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ )

(المجادلة: 11)

# الإهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من قال الله فيهم (وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا ) (الإسراء، 24).

أمي وأبي العزيزين أطل الله في عمرهما وأدامهما سنداً وعوناً لي في حياتي.

إلى الشموع التي تنير لي الطريق، والذين شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل،،

إخوتي الأعزاء حفظهم الله.

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، وساندوا فصدقوا، إلى مناهل العلم،،

أساتذتي الكرام في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

إلى صديقاتي وزملائي جميعاً، حفظهم الله.

إلى الذين رووا بدمائهم ثرى الوطن الغالي (الشهداء الأبرار).

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حرية غيرهم (الأسرى الأبطال)

إلى كل من يبحث عن المعرفة بين ثنايا هذه الوريقات.

اليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع مراجعياً للمولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبي الخلق أجمعين وإمام المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وسخر لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إفائها حق صانعيها، إذ أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ولمجلسها الأكاديمي وأعضاء الهيئة التدريسية الموقرة لما قدموه من جهد كبير وعلم نافع خلال سنوات دراستي، فجزاهم الله كل خير، كما أتقدم بالشكر إلى الدكتور الفاضل/ نضال حمدان المصري والذي تفضل بالإشراف على رسالتي، حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، التي أثرت هذا البحث، فلم يدخر عليّ جهداً أو علماً في إخراج هذا البحث في أبهى صورة وفي هذا الشكل المتميز، فجزاه الله عني كل خير وأدامه مناراً للعلم، كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة: الدكتور الفاضل/ أديب سالم الأغا - مناقشاً داخلياً والدكتور الفاضل/ جلال اسماعيل شبات - مناقشاً خارجياً لتفضلهما قبول مناقشة هذه الرسالة، والحكم عليهما، وإثرائها بملاحظتهما السديدة، سائلةً الله - عز وجل أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما خير الجزاء.

وأنتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة، لما كان لإرشادهم من النفع والفائدة في هذا البحث، والشكر الموصول إلى السادة الأفاضل/ مدراء وكالة الغوث لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبانة، وأخيراً أشكر عائلتي الكريمة لمساندتها لي طول فترة دراستي، لجميع هؤلاء كل الشكر والتقدير والامتنان، فجزاهم الله عنا كل خير والله الموفق لما فيه الخير لديننا ودينانا.

وما توفيقي إلا بالله... والله من وراء القصد

الباحثة

تهاني فيصل أبو معمر

## ملخص الدراسة

### دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

#### (دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة)

هدفت الدراسة التعرف على دور ممارسات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الطبقة العليا (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب مدير، مدير مركز تدريب) من أصحاب الدرجات الوظيفية (17، 18، 20)، ويقدر عددهم بـ (46) مديراً ومديرة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسة تم إعدادها من قبل الباحثة وعرضها على مجموعة من المختصين والأكاديميين وتحكيمها بغرض الدراسة، حيث تم توزيع (46) استبانة واسترداد (45) استبانة صالحة للتحليل بنسبة 97.8%، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS الذي من خلاله يمكن أن تتحقق أهداف الدراسة.

#### ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

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

#### وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها:

- تبني الأونروا إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم.
- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.

## **Abstract**

### **The Role of Knowledge Management in Taking Strategic Decision- Empirical Study on the UNRWA Managers in Gaza Strip**

The study aimed to identify the role of knowledge management in making strategic decisions among the UNRWA top and middle managers in the Gaza Strip. The study population consisted of managers working in the upper jobs namely (head of a program, region head, a department head, deputy head of a program, Vice President of an area, area manager, a department director, deputy director, director of a training center) of high ranking grades of (17,18,20), who are estimated 46 male and female principals. The researcher opted for the survey method. She constructed, and distributed a questionnaire to a group of specialists, academics for arbitration to ensure that the tool can be used to attain the study objectives. Afterwards, the questionnaire was distributed to the subjects to respond to the tool who all responded with the exception of only one respondent and with a recover percentage as high as 97.8% . The researcher used the descriptive and analytical approach, and the SPSS statistical analysis program through which the objectives of the study can be realized.

#### **The most important findings of the study were as follows:**

- There is a statistically significant relationship between knowledge management practices (diagnosis of knowledge, knowledge creation, knowledge storage, distribution of knowledge, application of knowledge) and the dimensions of the strategic decision-making (rationality and comprehensiveness, political behavior, the degree of contact, the degree of agreement, the degree of decentralization).
- The degree of practicing knowledge management among the subjects was (78.43%), and the percentage of strategic decision-making was (75.28%).
- The Independent variable (knowledge management) affected the dependent variable (strategic decisions) by (65.3%) and the remaining effect (34.7%) on strategic decisions was attributable to other variables.
- No Statistically significant differences were found in the subjects' responses to the practices of knowledge management and strategic decisions due to the demographic variables (sex, years of experience, qualification, and job title).

#### **The study provided the following recommendations:**

- UNRWA should adopt a clear knowledge management strategy and strengthen its operations in order to increase the awareness of senior managers of its importance as it is a fundamental pillar of development and progress.
- Striving to create a stimulating and encouraging, and supportive environment for strategic decision-making based on participating, sharing and exchanging views and proposals regarding the identification of the target and evaluating the best alternative.



## قائمة المحتويات

| الصفحة                                                           | الموضوع                               |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| أ                                                                | الإهداء                               |
| ب                                                                | شكر وتقدير                            |
| ج                                                                | ملخص الدراسة بالعربية                 |
| د                                                                | ملخص الدراسة بالإنجليزية              |
| هـ                                                               | قائمة المحتويات                       |
| ي                                                                | قائمة الجداول                         |
| م                                                                | قائمة الأشكال                         |
| م                                                                | قائمة الملاحق                         |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                |                                       |
| 2                                                                | 1-1 مقدمة                             |
| 3                                                                | 2-1 الدراسة الاستطلاعية               |
| 9                                                                | 3-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها            |
| 11                                                               | 4-1 أهداف الدراسة                     |
| 12                                                               | 5-1 أهمية الدراسة                     |
| 12                                                               | أهمية الدراسة العلمية                 |
| 12                                                               | أهمية الدراسة العملية "التطبيقية"     |
| 13                                                               | 6-1 فرضيات الدراسة                    |
| 14                                                               | 7-1 متغيرات الدراسة والأنموذج المقترح |
| 16                                                               | 8-1 حدود الدراسة                      |
| 17                                                               | 9-1 مصطلحات الدراسة                   |
| 19                                                               | 10-1 الصعوبات التي واجهتها الباحثة    |
| 19                                                               | 11-1 الخلاصة                          |
| الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعلاقتها بالقرارات |                                       |
| 22                                                               | المبحث الأول: إدارة المعرفة           |

|    |                                                                         |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------|-------|
| 22 | تمهيد                                                                   | 0-1-2 |
| 22 | نشأة ومفهوم المعرفة                                                     | 1-1-2 |
| 23 | إدارة المعرفة المفهوم والأهمية و الأهداف                                | 2-1-2 |
| 23 | أولاً: مفهوم إدارة المعرفة                                              |       |
| 24 | ثانياً: أهمية إدارة المعرفة                                             |       |
| 25 | ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة                                             |       |
| 26 | إدارة المعرفة الأنواع والخصائص والمصادر                                 | 3-1-2 |
| 26 | أولاً: أنواع إدارة المعرفة                                              |       |
| 27 | ثانياً: خصائص إدارة المعرفة                                             |       |
| 28 | ثالثاً: مصادر إدارة المعرفة                                             |       |
| 28 | ممارسات إدارة المعرفة                                                   | 4-1-2 |
| 33 | متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة                                     | 5-1-2 |
| 35 | المبحث الثاني: القرارات الإستراتيجية                                    |       |
| 35 | تمهيد                                                                   | 0-2-2 |
| 35 | مفهوم القرار الإستراتيجي                                                | 1-2-2 |
| 37 | خصائص القرارات الإستراتيجية                                             | 2-2-2 |
| 38 | مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية                                       | 3-2-2 |
| 39 | مداخل صناعة القرارات الإستراتيجية                                       | 4-2-2 |
| 40 | أبعاد القرارات الإستراتيجية                                             | 5-2-2 |
| 43 | المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء ممارسات إدارة المعرفة |       |
| 43 | تمهيد                                                                   | 0-3-2 |
| 43 | دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية         | 1-3-2 |
| 46 | الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة                             | 2-3-2 |
| 58 | المبحث الرابع: واقع وكالة الغوث                                         |       |
| 58 | تمهيد                                                                   | 0-4-2 |
| 58 | تأسيس الأونروا                                                          | 1-4-2 |

|                                                        |                                                           |       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|
| 58                                                     | أهداف الأونروا                                            | 2-4-2 |
| 58                                                     | الخدمات التي تقدمها الأونروا                              | 3-4-2 |
| 59                                                     | برامج الأونروا                                            | 4-4-2 |
| 60                                                     | مناطق عمل الأونروا                                        | 5-4-2 |
| 61                                                     | الرئاسة والمكاتب الإقليمية                                | 6-4-2 |
| 61                                                     | الهيكل التنظيمي لمكتب إقليم غزة                           | 7-4-2 |
| 62                                                     | الخلاصة                                                   | 8-4-2 |
| <b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>                  |                                                           |       |
| 65                                                     | المقدمة                                                   | 0-3   |
| 65                                                     | الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة                        | 1-3   |
| 84                                                     | الدراسات التي تناولت القرارات الإستراتيجية                | 2-3   |
| 89                                                     | الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والقرارات الإستراتيجية | 3-3   |
| 90                                                     | التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية        | 4-3   |
| 96                                                     | الفجوة البحثية                                            | 5-3   |
| 97                                                     | الخلاصة                                                   | 6-3   |
| <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية على وكالة الغوث</b> |                                                           |       |
| 99                                                     | المبحث الأول: المنهجية والإجراءات                         |       |
| 99                                                     | تمهيد                                                     | 0-1-4 |
| 99                                                     | منهج الدراسة                                              | 1-1-4 |
| 99                                                     | أنواع مصادر المعلومات                                     | 2-1-4 |
| 100                                                    | مجتمع الدراسة                                             | 3-1-4 |
| 100                                                    | أداة الدراسة                                              | 4-1-4 |
| 101                                                    | خطوات بناء الاستبانة                                      | 5-1-4 |
| 102                                                    | صدق الاستبانة                                             | 6-1-4 |
| 109                                                    | ثبات الاستبانة                                            | 7-1-4 |
| 110                                                    | الأساليب الإحصائية المستخدمة                              | 8-1-4 |

|                                 |                                                           |       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------|
| 113                             | المبحث الثاني: تحليل البيانات                             |       |
| 113                             | تمهيد                                                     | 0-2-4 |
| 113                             | الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية         | 1-2-4 |
| 116                             | المحك المعتمد بالدراسة                                    | 2-2-4 |
| 117                             | تحليل الاستجابات على مقياس إدارة المعرفة                  | 3-2-4 |
| 134                             | تحليل الاستجابات على مقياس القرارات الإستراتيجية          | 4-2-4 |
| 147                             | تحليل الاستجابات المتعلقة بتوافر متطلبات إدارة المعرفة    | 5-2-4 |
| 148                             | تحليل الاستجابات المتعلقة بمعوقات إدارة المعرفة           | 6-2-4 |
| 152                             | المبحث الثالث: اختبار الفروض ومناقشتها                    |       |
| 170                             | الخلاصة                                                   | 5-3-4 |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات |                                                           |       |
| 172                             | المبحث الأول: النتائج                                     |       |
| 172                             | نتائج تحليل البيانات                                      | 1-1-5 |
| 173                             | نتائج علاقة المتغير المستقل وأثره على المتغير التابع      | 2-1-5 |
| 174                             | نتائج الفروق في استجابات أفراد العينة                     | 3-1-5 |
| 175                             | النتائج المتعلقة بالإطار المقترح                          | 4-1-5 |
| 176                             | نتائج تحقيق الأهداف                                       | 5-1-5 |
| 176                             | نتائج تحليل فقرات ومجالات أداة الدراسة                    | 6-1-5 |
| 180                             | المبحث الثاني: توصيات الدراسة                             |       |
| 180                             | التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة)        | 1-2-5 |
| 181                             | التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (القرارات الإستراتيجية) | 2-2-5 |
| 181                             | التوصيات العامة                                           | 3-2-5 |
| 182                             | آلية تنفيذ التوصيات                                       | 4-2-5 |
| 188                             | الدراسات المقترحة                                         | 5-2-5 |
| 188                             | الخلاصة                                                   | 6-2-5 |

| المصادر والمراجع |                  |        |
|------------------|------------------|--------|
| 190              | المصادر          | أولاً  |
| 190              | المراجع العربية  | ثانياً |
| 198              | المراجع الأجنبية | ثالثاً |
| 201              | ملاحق الدراسة    | رابعاً |

| قائمة الجداول |                                                                                      |        |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| رقم الجدول    | عنوان الجدول                                                                         | الصفحة |
| 1             | معلومات عامة تتعلق بالأونروا                                                         | 4      |
| 2             | البرامج والخدمات التي تقدمها الأونروا                                                | 4      |
| 3             | المخيمات الثمانية التي تديرها الأونروا في قطاع غزة                                   | 5      |
| 4             | توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس                                       | 6      |
| 5             | توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير سنوات الخبرة                                | 6      |
| 6             | توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي                               | 7      |
| 7             | المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي لأسئلة الدراسة الاستطلاعية                   | 8      |
| 8             | مصفوفة الأبعاد                                                                       | 15     |
| 9             | مفاهيم المعرفة                                                                       | 22     |
| 10            | مفاهيم إدارة المعرفة                                                                 | 23     |
| 11            | ممارسات إدارة المعرفة                                                                | 28     |
| 12            | متطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتها                                                      | 33     |
| 13            | مفهوم القرارات الإستراتيجية                                                          | 35     |
| 14            | خصائص القرارات الإستراتيجية                                                          | 37     |
| 15            | درجات مقياس ليكرت الخماسي                                                            | 101    |
| 16            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (تشخيص المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 103    |
| 17            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (إنشاء المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 104    |
| 18            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (تخزين المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 104    |
| 19            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (توزيع المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 105    |
| 20            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (تطبيق المعرفة) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 105    |
| 21            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الرشد والشمول) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 106    |
| 22            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (السلوك السياسي) مع الدرجة الكلية للمجال. | 107    |
| 23            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الاتفاق) مع الدرجة الكلية للمجال.        | 107    |
| 24            | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الاتصالات) مع الدرجة الكلية للمجال.      | 108    |

|     |                                                                                   |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 108 | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (اللامركزية) مع الدرجة الكلية للمجال.  | 25 |
| 109 | معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.      | 26 |
| 110 | معامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة.                                        | 27 |
| 111 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي                                                      | 28 |
| 113 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.                                                     | 29 |
| 114 | توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.                                            | 30 |
| 115 | توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.                                             | 31 |
| 115 | توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.                                           | 32 |
| 116 | المحك المعتمد في الدراسة.                                                         | 33 |
| 117 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال تشخيص المعرفة.  | 34 |
| 120 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال إنشاء المعرفة.  | 35 |
| 122 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال تخزين المعرفة.  | 36 |
| 125 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال توزيع المعرفة.  | 37 |
| 128 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق المعرفة.  | 38 |
| 131 | المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات إدارة المعرفة.   | 39 |
| 135 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال الرشد والشمول.  | 40 |
| 137 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال السلوك السياسي. | 41 |
| 139 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال الاتفاق.        | 42 |
| 141 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال الاتصالات.      | 43 |
| 143 | المتوسط الحسابي والنسبي والمعيار الانحرافي لكل فقرة من فقرات مجال اللامركزية.     | 44 |
| 145 | المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لجميع فقرات القرارات الإستراتيجية      | 45 |
| 147 | توافر متطلبات إدارة المعرفة                                                       | 46 |
| 149 | معوقات تطبيق إدارة المعرفة                                                        | 47 |
| 153 | معامل الارتباط بين ممارسة إدارة المعرفة والقرارات الإستراتيجية                    | 48 |
| 154 | معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية                     | 49 |
| 155 | معامل الارتباط بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية                     | 50 |

|    |                                                               |     |
|----|---------------------------------------------------------------|-----|
| 51 | معامل الارتباط بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية | 156 |
| 52 | معامل الارتباط بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية | 157 |
| 53 | معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية | 157 |
| 54 | تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار                      | 159 |
| 55 | نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس                       | 160 |
| 56 | نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي                  | 162 |
| 57 | نتائج T لعينتين مستقلتين - سنوات الخبرة                       | 163 |
| 58 | نتائج اختبار التباين الأحادي - المسمى الوظيفي                 | 164 |
| 59 | نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين - الجنس                       | 166 |
| 60 | نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي                  | 167 |
| 61 | نتائج T لعينتين مستقلتين - سنوات الخبرة                       | 168 |
| 62 | نتائج اختبار التباين الأحادي - المسمى الوظيفي                 | 169 |
| 63 | نتائج تحليل البيانات                                          | 172 |
| 64 | نتائج علاقة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع           | 173 |
| 65 | نتائج الفروق في الاستجابات.                                   | 174 |
| 66 | النتائج المتعلقة بالإطار المقترح                              | 175 |
| 67 | نتائج تحقيق الأهداف                                           | 175 |
| 68 | خطة تنفيذ التوصيات الخاصة بالمتغيرين                          | 182 |



## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                 | الصفحة |
|-----------|---------------------------------------------|--------|
| 1         | أنموذج الدراسة                              | 16     |
| 2         | عمليات إدارة المعرفة وممارساتها             | 29     |
| 3         | أنموذج الرصيد - التدفق - الميزة             | 32     |
| 4         | مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي              | 39     |
| 5         | الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة | 57     |
| 6         | الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي          | 62     |
| 7         | الفجوة البحثية                              | 96     |

| قائمة الملاحق                               | الصفحة |
|---------------------------------------------|--------|
| ملحق رقم (1) تسهيل مهمة باحث                | 202    |
| ملحق رقم (2) خطاب التحكيم طلب تحكيم استبانة | 205    |
| ملحق رقم (3) قائمة بأسماء مُحكمي الاستبانة  | 206    |
| ملحق رقم (4) الاستبانة في صورتها النهائية   | 207    |
| ملحق رقم (5) الدرجات الوظيفية في الأونروا   | 212    |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1-1: مقدمة

2-1: الدراسة الاستطلاعية

3-1: مشكلة الدراسة وأسئلتها

4-1: أهداف الدراسة

5-1: أهمية الدراسة

6-1: فرضيات الدراسة

7-1: متغيرات الدراسة

8-1: حدود الدراسة

9-1: مصطلحات الدراسة

10-1: الصعوبات التي واجهتها الباحثة

11-1: الخلاصة

## 1-1: مقدمة

يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى التفكير في كيفية الاستفادة من المعرفة في ظل كثرة الجوانب المتعلقة بالمشكلات التنظيمية وتعدد الأسباب المؤدية إليها والنتائج المرتبطة بها، فتظهر الحاجة الشديدة لزيادة المعرفة بصفة مستمرة لأن زيادة المعرفة بتلك المشكلات وإدارة المنظمات لتلك المعرفة بكفاءة وفعالية يزيد من قدرتها على التأثير ودفع حركة التغيير في الاتجاه المرغوب.

وهذا ما دعا إلى أهمية الاعتماد على المعرفة كمكون حيوي وعامل حرج للمؤسسات العصرية، وأصبح يطلق على الثروة المعرفية والقيمية Valuable Knowledge Capital، في المؤسسات المتقدمة، بل يزداد الأمر أهمية لاعتبارها أحد العناصر الحرجة اللازمة لتحقيق النجاح Critical Success Factor بالشكل الإستراتيجي، وتعمل إدارة المعرفة على تحديد البيانات، والمعلومات، والمعارف، التي تحتاجها المنظمة، والاستحواذ عليها، وتحليلها، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وإتاحتها (درويش، 2007: 15-25).

كما تعمل إدارة المعرفة على بناء الوعي الثقافي للمعرفة وتوليده، وبناء الزاوية البشرية والتحكمية للمعرفة، وبناء قواعد نشر المعرفة، وبناء التكنولوجيا لتوظيف المعرفة، بغرض بناء مجتمع معرفي متطور (المصري، والأغا، 2015: 8).

وكان من شأن ذلك أن سعت العديد من المنظمات إلى البحث في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف الآن باسم إدارة المعرفة Knowledge Management، وساعد التطور التكنولوجي على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة بفعل التدفق الحر للمعلومات، والنمو الهائل في مصادر الحصول عليها، الأمر الذي نتج عنه حالة من القلق مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال (العلوني، 2001: 309).

يحظى موضوع القرارات بأهمية كبيرة بالنسبة لإدارة منظمات الأعمال، وبشكل القرار الإستراتيجي المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها، لذلك فهو من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة، ولقد كانت البداية تركز إلى تكوين خلاصات فكرية وتأملات حول مستقبل المنظمة وتطورها، وتشكل هذه بداية اهتمام الإدارة العليا بالمواضيع الإستراتيجية في المنظمة، وترتكز على هذه القضايا المهمة الكثير من القرارات العملية التي لا تعني شيئاً إذا كان القرار الإستراتيجي خاطئاً، لذلك ظهرت المقولة (تكون منظمة الأعمال عبارة عن حياة كاملة بقرارات

تشغيلية ليوم واحد بقرار إستراتيجي)، إن هذه المقولة تعني كون القرارات الإستراتيجية بالغة الأهمية، ويجب أن تدعم بأنظمة قرارات عملياتية كفؤة (مساعدة، 2011: 95).

حيث يرى البعض أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة في ظل عدم التأكد المحيط بها، ما هي في الواقع إلا نموذج للقرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (رشيد، وجلاب، 2008: 19).

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة باتخاذ القرارات الإستراتيجية، فلا بد للمنظمات والمتمثلة بمدائها من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات الإنسان وقدراته المعرفية في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، لكي تتمكن هذه المنظمات من الحد من إخفاقاتها، وتسخير إمكانياتها وطاقاتها لتحقيق تقدمها وأهدافها.

ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد أصبحت المعرفة تحظى بأهمية خاصة على المستوى التطبيقي داخل المنظمات بشكل عام، وفي وكالة الغوث "الأونروا" بشكل خاص، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح من خلال الجهود التي تبذلها وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا" في قطاع غزة لتوظيف إدارة المعرفة بأكثر قدر ممكن في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، نظراً لأهمية إدارة المعرفة في هذه المنظمة الحيوية.

وتتعلق فكرة هذه الدراسة إلى حقيقة التطورات والتحديات التي تواجه وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، وخاصة كونها تقوم بتقديم العديد من الخدمات للاجئين في قطاع غزة، حيث هذه التطورات والتحديات فرضت على المنظمة ضرورة اتخاذها لقرارات حاسمة وفعالة لمواجهة أي أزمة قد تواجه المنظمة لتسيير أمور العمل واستثمارها للفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها.

## 2-1: الدراسة الاستطلاعية

سعيًا لتحديد مشكلة البحث وتكوين فروضه، وتحديد مجتمع البحث، ووحدة المعاينة، قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية، حيث شملت تلك الدراسة توزيع الاستبانة على عينة قصدية من مدراء الطبقة العليا العاملين في وكالة الغوث ومتخصصين في المجال الإداري، بالإضافة إلى الدراسة المكتبية، تبيّن للباحثة مدى ضرورة البحث عن ممارسة إدارة المعرفة أو عمليات إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث، ومرت الدراسة الاستطلاعية بمرحلتين: الأولى وهي الدراسة المكتبية وتحليل البيانات الثانوية، والمرحلة الثانية هي الدراسة الأولية "الاستبانة"، ويمكن بيان ذلك على النحو الآتي:

## المرحلة الأولى: الدراسة المكتبية وتحليل البيانات الثانوية

اعتمدت الباحثة على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة للدراسة الحالية وتمثلت هذه البيانات فيما يتعلق بـ وكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا" في قطاع غزة من حيث عدد العاملين بها، وعدد اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لديها، حيث اعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات على عدة مصادر: أبرزها الإحصاءات الصادرة عن وكالة الغوث، والمطالعة في مواقع الإنترنت الخاصة بالمنظمة موضع الدراسة.

جدول (1): معلومات رقمية تتعلق بالأونروا

| الموظفون |                             | معلومات عامة |                                                              |
|----------|-----------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------|
| 12.488   | عدد وظائف الموظفين المحليين | 1.276.929    | اللاجئون المسجلون                                            |
| 30       | عدد وظائف الموظفين الدوليين | 72.544       | أشخاص مسجلون آخرون                                           |
|          |                             | 1.349.473    | مجموع الأشخاص المسجلين                                       |
|          |                             | 3            | نسبة الزيادة في تعداد الأشخاص المسجلين خلال السنة الماضية %  |
|          |                             | 8            | عدد المخيمات الرسمية                                         |
|          |                             | 560.964      | الأشخاص المسجلون في المخيمات                                 |
|          |                             | 41.6S        | نسبة الأشخاص المسجلين في المخيمات إلى تعداد الأشخاص المسجلين |

جدول (2): برامج وخدمات الأونروا

| الصحة     |                                                                         | التعليم |                                    |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------|
| 22        | عدد مرافق الرعاية الصحية الأولية                                        | 252     | المدارس (ابتدائي، إعدادي)          |
| 1.016     | عدد موظفي الصحة                                                         | 9.422   | عدد موظفي التعليم                  |
| 60.5      | نسبة الإناث من موظفي الصحة                                              | 59.5    | نسبة الإناث من موظفي التعليم       |
| 21        | مرافق رعاية صحية أولية تقدم خدمات صحة الأسنان بما فيها الوحدات المتنقلة | 240.413 | عدد الطلاب                         |
| 39.546    | مجموع الزيارات السنوية للنساء الحوامل                                   | 48.4    | نسبة الطالبات الإناث               |
| 37.589    | مجموع الزيارات السنوية للنساء الحوامل في فترة ما قبل الولادة            | 2       | عدد مراكز التدريب المهني           |
| 71.433    | مجموع الزيارات السنوية لمرضى السكري وارتفاع ضغط الدم                    | 1.617   | عدد الطلبة في مراكز التدريب المهني |
| 4.181.967 | مجموع زيارات المرضى السنوية                                             |         |                                    |

| الإغاثة والخدمات الاجتماعية                      |      | الاقراض الصغير والمشروعات الصغيرة         |             |
|--------------------------------------------------|------|-------------------------------------------|-------------|
| عدد مراكز برامج المرأة                           | 7    | عدد القروض في عام 2014                    | 2.967       |
| عدد مراكز التأهيل المجتمعي                       | 6    | قيمة القروض في عام 2014 بالدولار الأمريكي | 4.768.590   |
| عدد موظفي الإغاثة والخدمات الاجتماعية            | 349  | عدد القروض الممنوحة تراكمي                | 108.593     |
| نسبة الإناث من موظفي الإغاثة والخدمات الاجتماعية | 45.3 | قيمة القروض الممنوحة تراكمي               | 126.093.693 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المجمعة من وكالة الغوث.

يتضح من الجدول رقم (2،1) البرامج والخدمات التي تقدمها الأونروا للاجئين في قطاع غزة بالأرقام والمعلومات المتعلقة بمنشأتها لعام 2015م، ويقدر أن 1.276 مليون نسمة، أي ثلاثة أرباع السكان في القطاع هم من اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الأونروا، ويعيش حوالي نصف مليون لاجئ في مخيمات غزة المعترف بها والتي يبلغ عددها ثمانى مخيمات فقط، وهذه المعلومات الواردة في الجدول أعلاه تبين مدى أهمية تجميع المعرفة وتخزينها ومعالجتها سواء عن أعدادهم أو الخدمات المقدمة أو الوظائف أو الأمراض أو المنشآت التي تدار من قبل وكالة الغوث، وذلك لتمكين وكالة الغوث من تقديم الخدمات بشكل أفضل، وهذا يترتب عليه ضرورة الاهتمام بالقضايا الأساسية والإستراتيجية للفلسطينيين من خلال اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تهم مستقبلهم ومستقبل قضاياهم الصحية والتعليمية والخدمية.

#### جدول رقم (3) المخيمات الثمانية التي تديرها الأونروا في قطاع غزة

|                                                                                                              |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| أكبر مخيمات اللاجئين في قطاع غزة، مسجل به 108.000 لاجئ مسجل.                                                 | مخيم جباليا   |
| يوجد به 37 مدرسة، تعمل 13 مدرسة بنظام الفترتين، بالإضافة إلى 13 مدرسة في بيت لاهيا، بيت حانون، عزبة عبد ربه. |               |
| يوجد به مركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.                                                                |               |
| ثاني أكبر المخيمات الثمانية يقطن به ما يقارب 99.000 لاجئ مسجل.                                               | مخيم رفح      |
| يوجد به 34 مدرسة، تعمل 17 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد.                                      |               |
| ثالث أكبر المخيمات الثمانية يقطن به أكثر من 82.000 لاجئ مسجل.                                                | مخيم الشاطئ   |
| يوجد به 29 مدرسة، تعمل 13 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.               |               |
| يقطن به أكثر من 68.000 لاجئ مسجل.                                                                            | مخيم خانيونس  |
| يوجد به 43 مدرسة، تعمل 11 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لثلاثة مراكز صحية، مركز توزيع أغذية واحد.            |               |
| يقطن به أكثر من 62.000 لاجئ مسجل.                                                                            | مخيم النصيرات |
| يوجد به 17 مدرسة، تعمل 8 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.                |               |

|                   |                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مخيم<br>البريج    | يقطن به أكثر من 31.000 لاجئ مسجل.<br>يوجد به 11 مدرسة، تعمل 4 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.                    |
| مخيم<br>المغازي   | يقطن به أقل من 24.000 لاجئ مسجل.<br>يوجد به 7 مدارس، تعمل 3 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.                      |
| مخيم دير<br>البلح | أصغر المخيمات الثمانية يقطن به أكثر من 20.500 لاجئ مسجل، يوجد به 9 مدارس، تعمل 4 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد. |

المصدر: الموقع الرسمي وكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا".

من خلال الجدول رقم (3) يتضح مدى وجود الأعداد الكبير من السكان في كل مخيم فلسطيني، وهذه الزيادة في أعداد السكان تحتاج إلى خدمات مركزة ومتميزة خاصة في المجال الصحي والتعليمي، وبالتالي وجب الاهتمام بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتطوير الجانب التعليمي والصحي وخاصة في ظل الزيادة الكبير والمستمر في أعداد السكان، وهذا يتطلب الاهتمام بتجميع المعرفة من مصادرها المتنوعة ودراساتها ومعالجتها، لتكون القرارات الإستراتيجية المتخذة على درجة أكبر من الفعالية.

#### المرحلة الثانية: البيانات الأولية

بالإضافة الى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة، حيث قامت الباحثة بإعداد قائمة استقصاء كدراسة استطلاعية أولى قامت بتوجيهها من خلال توزيع استبانة لمجموعة من المدراء في وكالة الغوث، حيث كان عدد العينة المستهدفة (14) مديراً من الإدارة العليا، كانت وظائفهم تتراوح ما بين مدير قسم، نائب مدير قسم، رئيس برنامج وكانت درجاتهم الوظيفية تتراوح ما بين (17،18،20) حيث إن الدرجة رقم (19) لم يوجد من يحملها في قطاع غزة.

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (n = 14)

| المتغير | البيان | العدد | النسبة المئوية |
|---------|--------|-------|----------------|
| الجنس   | ذكر    | 14    | 100.0          |

يبين جدول (4) توزيع العينة حسب متغير الجنس: حيث تبين أن (100.0%) من أفراد العينة من الذكور فقط.

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة (n = 14)

| المتغير      | البيان           | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|------------------|-------|----------------|
| سنوات الخدمة | من 5- 10 سنوات   | 2     | 14.3           |
|              | أكثر من 10 سنوات | 12    | 85.7           |
|              | المجموع          | 14    | 100.0          |

يبين جدول (5) توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة حيث تبين أن ما نسبته (14.3%) من العينة من 5 – 10 سنوات، و (85.7%) من العينة أكثر من 10 سنوات.

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العملي (n = 14)

| المتغير       | البيان    | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-----------|-------|----------------|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 3     | 21.4           |
|               | ماجستير   | 11    | 78.6           |
|               | المجموع   | 14    | 100.0          |

يبين جدول (6) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث تبين أن ما نسبته (21.4%) من العينة بكالوريوس، (78.6%) ماجستير.

ومن أجل الوصول بهذه الاستبانة إلى الصورة التي تجعلها مناسبة لتحقيق الأهداف المنوطة بها فقد تم اتباع الإجراءات التالية:

1. الالتقاء ببعض المدراء لمعرفة وجهة نظرهم حول أهمية ممارسة إدارة المعرفة، وكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

2. اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وفي ضوء القراءات الخارجية وآراء المشرف، فقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (20) فقرة.

#### تحليل فقرات استبيان الدراسة الاستطلاعية الأولى:

تم اختبار الاجابات التي تم الحصول عليها من مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة ، لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك، وللتحقق من ذلك تم استخدام المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي، ويتضح ذلك في الجدول التالي:



جدول رقم (7): يوضح المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي لأهمية دراسة إدارة المعرفة وممارستها واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| م  | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي النسبي |
|----|-------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------|
| 1  | توجد معرفة تامة بممارسات إدارة المعرفة.                     | 4.3571          | 87.14                  |
| 2  | توجد معرفة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة.                    | 4.3571          | 87.14                  |
| 3  | توجد محدودية في البرامج التدريبية على ممارسة إدارة المعرفة. | 2.5714          | 51.43                  |
| 4  | يوجد ضعف في الربط بين الخطط الإستراتيجية وإنتاج المعرفة.    | 3.3571          | 67.14                  |
| 5  | يوجد ضعف في استخدام البحث العلمي لإنشاء المعرفة.            | 3.3571          | 67.14                  |
| 6  | توجد مشاركة في قواعد البيانات العالمية.                     | 3.2857          | 65.71                  |
| 7  | يوجد إلمام تام بمصادر المعرفة.                              | 3.2143          | 64.29                  |
| 8  | توجد استفادة من الإنجازات السابقة للخبراء.                  | 4.3571          | 87.14                  |
| 9  | تحتفظ بقاعدة بيانات شاملة خاصة لك.                          | 4.3571          | 87.14                  |
| 10 | يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني.                | 4.5714          | 91.43                  |
| 11 | يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة.         | 3.0000          | 60                     |
| 12 | تقوم بعمل بحوث ترتبط بالمعرفة.                              | 3.2143          | 64.29                  |
| 13 | يتم الاعتماد على المصادر الخارجية لتحديد الأهداف.           | 3.7143          | 74.29                  |
| 14 | يتم الاستعانة بالمتخصصين لوضع الحلول.                       | 2.8571          | 57.14                  |
| 15 | يتم تقييم البدائل قبل اختيار البديل المناسب.                | 4.1429          | 82.86                  |
| 16 | يتم توجيه الآخرين نحو حلول خاصة.                            | 3.9286          | 78.57                  |
| 17 | يتم مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات.                 | 3.7143          | 74.29                  |
| 18 | يتم الاتفاق بين جميع المدراء في الحلول المقترحة.            | 4.0714          | 81.43                  |
| 19 | يوجد وضوح في القرارات الإستراتيجية.                         | 4.3571          | 87.14                  |
| 20 | يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.            | 4.0769          | 81.54                  |

### بالنظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن:

- وافقت عينة الدراسة وبشدة على أنه يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني " على أعلى وزن نسبي يبلغ (91.43%).
- تبين أنه يوجد وضوح في القرارات الإستراتيجية وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- توجد معرفة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- توجد معرفة تامة بممارسات إدارة المعرفة وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- توجد استفادة من الإنجازات السابقة للخبراء وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- تحتفظ بقاعدة بيانات شاملة خاصة لك وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- يتم تقييم البدائل قبل اختيار البديل المناسب وبوزن نسبي يبلغ (82.86%).
- أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (10)، والتي نصت على "يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني " والتي نسبته (91.43%)، ويتضح أن الفقرة رقم (3)، والتي نصت على "يوجد محدودية في البرامج التدريبية على ممارسة إدارة المعرفة" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (51.43%).

يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن العينة الاستطلاعية التي أخذت آراؤهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية بالإضافة إلى مؤهلات علمية، مما يجعل آراءهم ذات ثقة عالية، ومن خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة الاستطلاعية عن بعض الاستفسارات التي تتعلق بممارسات إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبين ضرورة الدراسة وأهميتها.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تعتقد الباحثة بضرورة البحث عن ممارسات إدارة المعرفة لمعرفة علاقتها وفعاليتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث النسب المرتفعة السابقة تدل على أن هناك إمكانية وضرورة لإجراء الدراسة وذلك لأن هناك معرفة تامة بممارسات إدارة المعرفة ومعرفة بأهميتها، وهذا يشجع على دراستها، مع وجود ضعف نوعاً ما في ما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديدًا فيما يتعلق بالاستعانة بالمتخصصين، والمشاركة، وهذا ما جعل الباحثة تقوم بصياغة المشكلة وتحديدها.

### 3-1: مشكلة الدراسة

تبحث المؤسسات بشكل عام عن تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التميز الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية، مما يجعل القادة يركزون إستراتيجياً على القضايا الأساسية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تحقق النجاح التنظيمي، وهذا التميز والنجاح يتحقق

عندما يتوفر للمدراء معرفة من أجل إدارة المواقف المخططة وغير المخططة، وأيضاً بحاجة إلى مخزن للمعرفة لكي تكون هناك سرعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع ضرورة توزيع ونشر المعرفة لتحديد الممارسات الإستراتيجية الملائمة بما يحقق الدعم والمساندة لعمليات التغيير الإستراتيجي أو وضع الخطط الإستراتيجية، واستندت انطلاقة الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة إلى حقيقة التحديات التي يواجهها قطاع غزة بشكل عام، ووكالة الغوث وتشغل اللاجئين الفلسطينيين بشكل خاص والتي تقوم بتقديم مهام متعددة وعلى درجة كبيرة من الأهمية بتوفيرها العديد من الخدمات الإنسانية للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، بالإضافة إلى إطلاع الباحثة على دراسات فلسطينية تناولت الربط بين متغيري الدراسة، لم تجد الباحثة أي دراسات تحدثت عن إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعاد متنوعة في هذا المجال مثل دراسة (أبو صبحة، 2016) والتي تناولت الربط بين متغيري الدراسة، ولكنها طبقت على الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ولتأكيد أهمية هذه الدراسة وبيان مدى حاجة الأونروا لها، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية مع بعض أفراد مجتمع الدراسة وكان عددهم (14) مديراً، واتضح من الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها وجود ضعف في البرامج التدريبية على ممارسة إدارة المعرفة، مع وجود ضعف في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تحديداً فيما يتعلق بالإستعانة بمختصين لوضع الحلول، وبهذا التقديم ترى الباحثة أن المشكلة التي يواجهها المدراء تتمثل في كيفية تحقيق الرشد والشمول في تحديد المشكلات أو عند وضع الحلول وتقييمها، بالإضافة إلى كيفية تحديد سلوك المدراء عند اتخاذ القرارات وخاصة الاتصالات والاتفاق ودرجة اللامركزية في اتخاذ القرارات، وهذا ما يتطلب معرفة أهمية وعي المدراء وفعاليتهم للمعرفة وتشخيصها وتطويرها وتخزينها وتطبيقها بما يحقق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس الآتي:

**ما دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث في قطاع غزة؟**

وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة العليا في وكالة الغوث لكل من عمليات إدارة المعرفة التي حددها البحث (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة توافر أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي حددها البحث (الرشد والشمول، السلوك السياسي، اللامركزية، الاتصالات، والاتفاق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟

3. هل يوجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟
4. ما هو أثر ممارسة إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟
7. ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟
8. ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟
9. ما هو الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

#### 4-1: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد دور ممارسات إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف إلى ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث.
  2. التعرف إلى أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث.
  3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
  4. بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
  5. الكشف عن مدى الفروق بين آراء المدراء في ممارسة إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
  6. الكشف عن مدى الفروق بين آراء المدراء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
  7. التعرف إلى متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث.
  8. التعرف إلى الإطار المقترح اللازم لتنمية ممارسات إدارة المعرفة.

## 5-1: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه وتتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

### أولاً: الأهمية العلمية

1. تستمد الدراسة أهميتها العلمية من الدور الذي يلعبه المدراء في إعداد الخطط الإستراتيجية وتأثيرها على نجاح المؤسسات.
2. تكمن أهمية الدراسة من كونها تتعلق بموضوع تناوله العديد من الباحثين والأكاديميين، حيث يتكامل مع العديد من المبادرات التنظيمية الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة، وهندسة العمليات مما يحقق قدرة أكبر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
3. ترجع أهمية هذه الدراسة إلى تأثير إدارة المعرفة على الدور الإستراتيجي للمدراء بشكل عام.
4. هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وخاصة أن معظم الأبحاث درست مراحل اتخاذ القرارات ولا تدرس أبعاد القرارات الإستراتيجية.
5. تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تناولت ممارسة إدارة المعرفة، بالإضافة إلى المتطلبات والمعوقات للتأكد من تطبيق ممارسة إدارة المعرفة بشكل فعال.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق عليه، وهو وكالة الغوث في غزة، والتي تقدم خدماتها لثمانية مخيمات.
2. تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة لوكالة الغوث وخاصة في ظل التزايد المستمر في الأعباء الملقة على وكالة الغوث داخل قطاع غزة، حيث تخدم حوالي 1.276.929 لاجئاً فلسطينياً.
3. تزداد أهمية هذه الدراسة خلال هذه الفترة لما تشهده وكالة الغوث من أزمات وتحديات خاصة في الاتجاهات الإستراتيجية التي تتعلق بالتمويل أو التوظيف أو الخدمات بشكل عام، ويظهر ذلك خلال الفترة السابقة التي أعلن فيها 9422 مدرسا الإضراب عن العمل، وتوقف 240 ألف طالب عن الدراسة.
4. تأمل الباحثة في أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر المسؤولين في وكالة الغوث نحو ضرورة الاهتمام بممارسة إدارة المعرفة، وتطوير عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بأنشطتها والتي تساعد في النهاية على رفع الأداء الكلي للمنظمة.

## 1-6: فرضيات الدراسة

بناء على ما تناولته مقدمة الدراسة ومشكلتها والدراسة الاستطلاعية يمكن تقريب مشكلة الدراسة للواقع بصياغة الفروض تبعاً للمتغيرات المستقلة المتمثلة بممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، وإنشاء، وتخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة)، والمتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والذي يشمل مجموعة من مؤشرات القياس (الرشد والشمول، والسلوك السياسي، ودرجة الاتصال، ودرجة الاتفاق، ودرجة اللامركزية)، في ظل وجود المتغيرات الديموغرافية، قامت الباحثة بتحديد أربع فرضيات رئيسة لتحديد العلاقة بين محاور ممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك على النحو الآتي:

### الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

### الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

### الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ) في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ) في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

### 7-1: متغيرات الدراسة والأنموذج المقترح

بناء على متغيرات الدراسة في الفرضيات السابقة يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال الآتي:

**المتغير المستقل: (إدارة المعرفة) وتنبتق عنها الأبعاد الآتية:**

1. تشخيص المعرفة.

2. إنشاء المعرفة.

3. تخزين المعرفة.

4. توزيع المعرفة.

5. تطبيق المعرفة.

**المتغير التابع: (القرارات الإستراتيجية) وينبتق عنها الأبعاد الآتية:**

1. الرشد والشمول.

2. السلوك السياسي.

3. درجة الاتصال.

4. درجة الاتفاق.

5. درجة اللامركزية.

جدول رقم (8) مصفوفة الأبعاد

| الباحث                           | أبعاد المتغير المستقل |               |               |               |               |               |               |
|----------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                  | تشخيص المعرفة         | إنشاء المعرفة | تخزين المعرفة | توزيع المعرفة | تطبيق المعرفة | تخطيط المعرفة | تقييم المعرفة |
| (الشريف، 2014)                   | √                     |               | √             |               | √             |               |               |
| (المدهون، 2014)                  | √                     |               | √             | √             | √             |               |               |
| (طه ويوحنا، 2013)                |                       |               | √             | √             | √             |               |               |
| (السقا، 2013)                    | √                     | √             |               | √             | √             |               |               |
| (المحاميد وعطا، 2013)            |                       |               | √             |               | √             |               | √             |
| (الحارثي، 2012)                  |                       |               |               |               | √             |               |               |
| (الملاح وصالح، 2012)             |                       |               | √             | √             | √             |               |               |
| (داسي، 2012)                     | √                     |               | √             | √             | √             |               |               |
| صويص وفلاق وبوقجاني وحماد، 2011) |                       |               |               | √             | √             |               | √             |
| (حامد، 2011)                     |                       |               |               | √             |               |               |               |
| (بشوت، 2011)                     | √                     |               | √             | √             | √             |               |               |
| (حسين، 2011)                     | √                     |               | √             | √             | √             |               |               |
| (الزطمة، 2011)                   | √                     | √             |               | √             | √             |               |               |
| (الفارس، 2010)                   |                       |               | √             | √             | √             |               |               |
| (عودة، 2010)                     |                       |               |               |               | √             |               | √             |
| (المياي، 2009)                   |                       |               | √             | √             | √             |               |               |
| (البشباشة، 2009)                 |                       |               |               | √             |               |               |               |
| (عليان، 2009)                    | √                     |               |               |               | √             | √             |               |
| (الخليلي، 2009)                  |                       | √             | √             |               | √             |               |               |
| (البطايينة، 2008)                | √                     |               | √             | √             | √             |               |               |
| (الطويل ويحيى، 2007)             | √                     |               | √             | √             | √             |               |               |
| المجموع                          | 10                    | 3             | 15            | 14            | 20            | 1             | 2             |

المصدر: جردت بواسطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة واعتمدت على الأبعاد الخمسة الأكثر تداولاً.

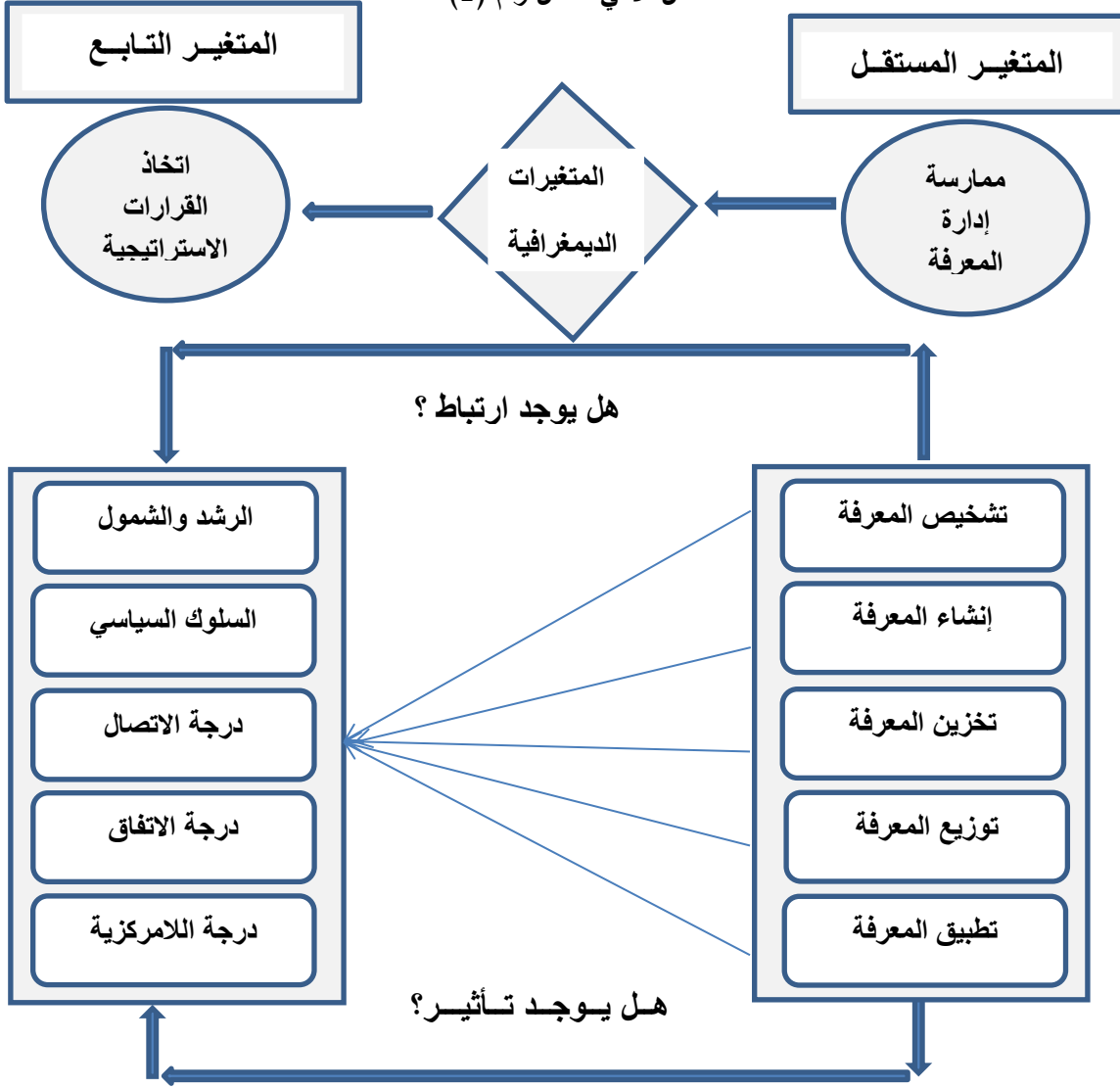
بعد النظر في الدراسات السابقة فقد تبين لدى الباحثة أن أبعاد إدارة المعرفة هي خمسة أبعاد، فغالبية الدراسات تبنت هذه الأبعاد واعتمدتها الباحثة في دراستها وبننت فرضياتها الفرعية بناءً عليها.



## أنموذج الدراسة:

بناء على متغيرات الدراسة الظاهرة في الفرضيات السابقة يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال

الشكل الآتي: شكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة (2017).

### 8-1: حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة وفق الآتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرته هذه الدراسة على موضوع دور ممارسة إدارة المعرفة لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة بدراسة أبعادها (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وموضوع القرارات الإستراتيجية بأبعادها (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصالات، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية) مع التركيز على معرفة مقومات

ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في وكالة الغوث كأُسئلة مستقلة عن الممارسات التي سيتم ربطها إحصائياً باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة على مدرء الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا" في قطاع غزة خلال العام 2016 م.

- **الحد البشري:** شملت وحدة المعاينة المدرء العاملين في الإدارة العليا في وكالة الغوث في قطاع غزة والذي قدر عددهم بـ (46) مديراً بحسب إحصائية العام (2016م).

## 9-1: مصطلحات الدراسة

### 1. المعرفة

"الحيصلة النهائية لاستخدام المعلومات واستثمارها من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة" (حمود، 2010: 62).

كما عرفها Darling (1996: 2) بأنها عبارة عن "موجودات غير منظورة للمنظمة، وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة".

وترى الباحثة بأن التعريف الإجرائي للمعرفة بأنها عبارة عن "عملية تحول البيانات إلى معلومات قابلة للاستخدام والتي على ضوئها تستخدم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة".

### 2. إدارة المعرفة

إدارة عمليات المعرفة، كالحصول على المعرفة، وتقاسمها، وتوزيعها، وتبويبها، وإنشائها، وكذلك قياس أصول المعرفة وتعظيمها (نجم، 2004: 98).

وأيضاً عرفها Alfred (2003: 18) بأنها عملية لعرض المعرفة المناسبة للمستخدم المناسب وفي الوقت المناسب، ومساعدة الأفراد في المشاركة بإعطائهم المعلومات اللازمة للتنفيذ سعياً لتحسين أداء المنظمة.

وترى الباحثة بأن التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد وكالة الغوث في عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 3. ممارسات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها وترتيبها (نجم، 100: 2004)، وبذلك اختلف الباحثون والمتخصصون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربع عمليات بينما يتوسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك؛ تتألف من ست مراحل. (Marquardt, 2002: 26)، إلا أن هناك نقاط تشارك لعمليات إدارة المعرفة اتفق عليها بعض الباحثين منهم (العلي وآخرون، 2006)، (نجم، 2004)، (باسردة، 2006)، (الكبيسي، 2005)، تتمثل في اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها، وتوزيعها، وتطبيقها).

وعلى ذلك اقتصرَت دراسة الباحثة على الممارسات الخمس وهي (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لأنها الأكثر تناوُلًا من قبل الباحثين.

### 4. اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعرف بأنها القرارات التي تحدد مسار المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحديد فاعلية المنظمة (مساعدة، 2011: 96).

في حين يرى Wainfan (2010: 3) أن القرارات الإستراتيجية هي القرارات طويلة الأجل التي تشكل مسار المنظمة والتي غالباً تتم من قبل مجموعات من صناع القرار رفيعي المستوى.

وترى الباحثة بأن التعريف الإجرائي للقرارات الإستراتيجية بأنها قرارات استثنائية تتميز بالشمول والرشد والاتفاق وطول المدى وتتضمن سلسلة من المراحل التي تشكل المرتكز الأساسي لنجاح وكالة الغوث بحيث أي خطأ يحدث بها تعرض المنظمة لمخاطر كبيرة، ولذلك تلجأ المنظمات إلى الابتعاد عن التأثير على تلك القرارات من جهات خارجية أو ذات سلطات معينة عند اتخاذها، مع ضرورة مراعاة اللامركزية عند صنع تلك القرارات.

### 5. وكالة الغوث "الأونروا"

هي هيئة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وتعمل الأونروا على إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وتقديم المساعدة والحماية وكسب التأييد لحوالي خمسة ملايين لاجئ من فلسطين في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة وذلك إلى أن يتم التوصل إلى

حل لمعاناتهم، تأسست في أعقاب النزاع العربي الإسرائيلي عام 1948، بموجب القرار رقم 302 الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 8 كانون الأول 1948 بهدف تقديم برامج الإغاثة المباشرة والتشغيل للاجئين الفلسطينيين، وبدأت الوكالة عملياتها في الأول من شهر أيار عام 1950(الأونروا، 2016: نت).

#### 10-1: الصعوبات التي واجهتها الباحثة

1. صعوبة الحصول على موافقة لإجراء الدراسة داخل الأونروا، حيث تطلب الأمر أخذ موافقة مدير Human Resources Office الأجنبي.
2. تأخير بعض المدراء في تعبئة الاستبانة ولعل يرجع ذلك لانشغالهم بأعمالهم والأعباء الملقة على عاتقهم.
3. ندرة بعض الكتب والمراجع التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
4. عدم تسليم الاستبانات في الموعد المحدد مسبقاً، حيث تمت زيارة بعض المبحوثين مرات عديدة من أجل حثهم لتعبئة الاستبانة.
5. الصعوبة في توزيع الاستبانة على بعض أفراد مجتمع الدراسة، وذلك لانشغالهم بالسفر خارج البلاد، الأمر الذي أدى إلى انتظار الباحثة لعودتهم، وأخذ وقتاً إضافياً في التوزيع.
6. صعوبة التوسع في تطبيق هذه الدراسة في الضفة الغربية، حيث تم تطبيقها على وكالة الغوث في قطاع غزة فقط وذلك لإعتبارات مرتبطة بالانقسام وحالة الوضع الفلسطيني بين قطاع غزة والضفة الغربية.

#### الخلاصة

تناولت الباحثة في الفصل الأول تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ومن ثم استعرضت الباحثة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتطرق إلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية والتطبيقية، ووضحت الباحثة المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ثم عرضت فرضيات الدراسة المكونة من أربع فرضيات رئيسة وخمس فرضيات فرعية، وبعد ذلك استعرضت الباحثة حدود الدراسة والتعريفات الإجرائية لها.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعلاقتها بالقرارات الإستراتيجية

❖ مقدمة

❖ المبحث الأول: إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات

❖ المبحث الثاني: القرارات الإستراتيجية المراحل والأبعاد

❖ المبحث الثالث: إدارة المعرفة وعلاقتها بالقرارات الإستراتيجية

❖ المبحث الرابع: واقع وكالة الغوث

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وعلاقتها بالقرارات الإستراتيجية

#### مقدمة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي لها تأثيرها الواضح والمهم في تحسين أداء المنظمات وحل المشكلات، وتعتبر الجهد المنظم الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول بين أقسام المنظمة وأفرادها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات.

وتعتبر القرارات الإستراتيجية قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، والذي تمثل الاختيار المفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية الذي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة والتي تمثل الترجمة التي تسعى المنظمة لإنجازها.

وحتى يكتمل الفهم الواضح والمحدد لدور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تم تناول الإطار النظري، والذي يهدف إلى تقديم الإطار الفكري والتأصيل النظري لإدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الآتي:

المبحث الاول: إدارة المعرفة المفاهيم والممارسات.

المبحث الثاني: القرارات الإستراتيجية المراحل والأبعاد.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة وعلاقتها بالقرارات الإستراتيجية.

المبحث الرابع: واقع وكالة الغوث.

## المبحث الأول

### إدارة المعرفة النشأة والمفهوم

#### 2-1-0: تمهيد

من أهم مقومات نجاح أي منظمة التميز بقدرتها على مواكبة أحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية من خلال قدرتها على فهم متطلباتها المعرفية وتحديد مصادرها وتطوير عملية وتنمية القدرات لدى العاملين لديها، للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وفي هذا المبحث تم تناول إدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والمكونات، والممارسات، ومتطلبات، ومعوقات تطبيقها.

#### 2-1-1: نشأة المعرفة ومفهومها

تعود نشأة المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، الذي خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل، كما في قوله تعالى "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ (سورة البقرة، 31-33)، فالآية الكريمة وضحت وجود المعرفة بوجود الإنسان ذاته على وجه الأرض، وللدلالة على العلم ومدى ديمومة المعرفة، ورفعت من قدره ومكانته عن سائر الخلق، ولم يستحق هذا القدر إلا بالعلم والمعرفة.

وبسبب هذه النشأة للمعرفة، تم الاهتمام بها ووضع العلماء تعريفات متعددة لهذا المصطلح يمكن بيانها وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (9): مفهوم المعرفة

| الباحث، سنة الدراسة، رقم الصفحة | مفهوم المعرفة                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (ياسين، 2007: 25)               | عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض بحيث يسمح للمنظمات خلق أوضاع جديدة                  |
| (Stettner, 2000:76)             | عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات المعلومات وتفسيرها. |
| (المليجي، 2010: 73)             | مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب، والمعلومات والبيانات، التي يملكها الفرد أو المؤسسة.      |

|                               |                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (جاد الرب، 2006: 58)          | المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية. |
| (Harris&Henderson, 1999: 234) | أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة.     |
| (Daft, 2001: 258)             | المنطلق الأساس للخبرة الشخصية لقياس حدس أو رأي مميز.                                                                         |
| (Vetscheva& Kosegi, 2000: 5)  | حقيقة أو ظرف لإدراك شيء ما يتم اكتسابه من خلال الخبرة.                                                                       |
| (الصاوي، 2007: 17)            | مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات.                                                                            |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول (2017).

في ضوء المفاهيم السابقة ترى الباحثة أن المعرفة هي "مزيج من معلومات وتكنولوجيا قابلة للتواصل والفهم والاستخدام والتي على ضوءها تستخدم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة". وبالتالي يتسع مفهوم المعرفة ليشتمل على معاني ومفردات عديدة، بما يتناسب مع التطور الحاصل في العصر الذي أطلق عليه "عصر المعرفة"، بحيث لم يعد مفهوم المعرفة مختزلاً في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، والموجودة في الكتب والمراجع، إنما تطورت ليبدل على الخبرات والتجارب المتراكمة كافة، والممارسات والقدرات الكامنة والمكتسبة.

## 2-1-2: إدارة المعرفة المفهوم والأهمية والأهداف

للفهم الواضح لإدارة المعرفة لا بد من النظر للمفهوم والأهمية والأهداف وفق الآتي:

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

توجد تعريفات متعددة لإدارة المعرفة بناء على اختلاف وجهات النظر ويمكن بيانها وفق الآتي:

#### جدول رقم (10): مفهوم إدارة المعرفة

| الباحث، سنة الدراسة،<br>رقم الصفحة | مفهوم إدارة المعرفة                                                                                                                |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Wick, 2004: 515)                  | استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها. |
| (الصباغ، 2000: 9)                  | العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله.             |
| (Allee, 2000: 1)                   | إدارة نظامية، وصريحة، وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة.                       |



|                           |                                                                                                                                         |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (الفاعوري، 2005: 57)      | جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية.                          |
| (المعاني، 2009: 377)      | طريقة لتحسين جمع المعرفة، واستخدامها ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة، وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها.                 |
| (السلمي، 2002: 108)       | إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات لتوجيه وإثراء العمليات.     |
| (ياسين، 2007: 50)         | حزمة من التقنيات والتطبيقات التي تساعد في تدفق المعرفة في المنظمة.                                                                      |
| (ياسين، 2004: 218)        | حقل متخصص ونموذج أعمال منبثق وجديد ومتعدد التخصصات وممتد جذوره إلى حقول الأعمال، الاقتصاد، علم النفس، وتكنولوجيا المعلومات.             |
| (العلي وآخرون، 2013: 292) | الفعاليات المتعلقة باكتشاف المعرفة وامتلاكها والمشاركة وتطبيقها بالشكل الذي يتم بأسلوب تحليل التكلفة والمنفعة وأثر المعرفة على الأهداف. |
| (كرمللي، 2005: 7)         | إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل ونقل المعرفة والتشارك فيها.                                                                      |
| (درويش، 2007: 35)         | تحديد البيانات والمعلومات والمعارف التي تحتاجها المنظمة والاستحواذ عليها، وتحليلها، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وإتاحتها لها.         |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول (2017).

يظهر مما سبق أنه لا يوجد اتفاق حول تعريف مفهوم إدارة المعرفة، إلا أن جميع هذه التعريفات تدور في فلك المعرفة وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة ونحو الارتقاء للأفضل، وتعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية حصر المعرفة وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء، وأصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع، وبالتالي تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (لبنان، 2012: 228)

1. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
2. تعزز القدرة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
3. تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
4. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.

5. تعمل على تحديد المعرفة وتوثيقها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها. (الزيادات، 2008: 60).
  6. توفر الحماية للمؤسسة، إضافة إلى التقدم والنجاح والتفوق الإداري. (عقيلي، 2003: 58).
  7. تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري. (الزيادات، 2008: 60).
  8. تزيد من قدرة المنظمات على تحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات. (حمود، 2010: 58).
- وقد حدد Prusak (2001: 13) أبرز الأسباب التي أدت للاهتمام بإدارة المعرفة:

- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات، خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية للإنترنت، والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
  - الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.
- نستخلص مما سبق إلى أن وكالة الغوث في حقيقتها تعيش على المعرفة باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وتنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتنمو وتتطور باستخدام الجديد منها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لديمومتها.

### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

- تتوفر مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات ويمكن بيانها وفق الآتي: (أبو خضير، 2009: 10)
1. تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
  2. بناء قواعد بيانات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
  3. تسهيل عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين.
  4. تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار.
  5. تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
  6. نشر التجارب والخبرات وتبادلها وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
  7. تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.

وأشار ياسين (2004: 219) أن إدارة المعرفة تهتم بحزمة من الأهداف الإستراتيجية التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- اكتساب البصيرة والحكمة.
- تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
- تحسين جودة القرارات.
- تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال.

وترى الباحثة ومن خلال اطلاعها على الأهداف السابقة أنه يمكن أن يكون من ضمن أهداف إدارة المعرفة تطبيق الإطار المقترح لممارسات إدارة المعرفة على وكالة الغوث والسعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق المعرفة، والأخذ بالتوجه الإستراتيجي في الإدارة، وتفعيل القدرة على مواجهة الأزمات والحالات الطارئة والمساعدة على العمل بمبدأ التوقع قبل الوقوع.

### 3-1-2: إدارة المعرفة: الأنواع والخصائص والمصادر

من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة لابد من تحديد أنواع المعرفة وخصائصها ومصادرها حسب وجهات النظر المتعددة لعلماء الإدارة وفقهاؤها وذلك وفق الآتي:

#### أولاً: أنواع إدارة المعرفة

تعددت التصنيفات للمعرفة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، صنفت إلى تصنيفات حسب وجهات نظر مختلفة، والتصنيف الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي يمكن بيانها كالتالي: (ياسين، 2007: 36)، (الزيادات، 2008: 40)، (الدوري وصالح، 2009: 53)، (الصاوي، 2007: 28)، (توفيق، 2007: 125)،

1. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: "هي المعرفة غير المكتوبة المخزنة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة".

2. المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge: "هي المعرفة الموثقة في المنظمة والتي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة.

حيث يوجد تفاعل بين كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، كما أن المعرفة الضمنية والظاهرة ليستا منفصلتين تماماً بل هما كيانات يكمل كل منهما الآخر، ويتفاعلان معاً.

**كما قدم العلي والقنديلجي والعمرى (2012: 38) تصنيفاً أوسع للمعرفة وهي الآتي:**

1. المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن الخبرة والمهارة في العمل.
2. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف.
3. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال العمل فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

**وقد قسم (نجم، 2005) و(الكبيسي، 2005) و(Marquardt, 2002) و(Lundvall, 1999) المعرفة إلى أربعة تصنيفات:**

1. المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف: (Know-How) وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
2. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: (Know-What) وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
3. المعرفة السببية أو معرفة لماذا: (Know-Why) وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة.
4. معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا: (Care-Why) وهذه المعرفة التي توجه بشكل ظاهر أو خفي في المدى القريب أو البعيد.

#### **ثانياً: خصائص المعرفة**

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، ويمكن بيان خصائص المعرفة وفق التالي: (ياسين، 2007: 32-34)

1. إن المعرفة هي مورد إنساني وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات.
2. للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني.

3. تتطلب المعرفة تفاعلاً انسيابياً مع الواقع وواعياً وإدراكاً للواقع من حيث متغيراته وعناصره.
4. إن المعرفة مخزونة في عقل الفرد نفسه، وقد تكون مستقلة عن الفرد، أي توجد في الكتب.
5. تتسم المعارف المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها. (عليان، 2008: 94).
6. يوجد بعد شخصي للمعرفة بحكم طبيعتها الذاتية. (ياسين، 2004: 216).
7. المعرفة سريعة الانتشار والانتقال. (عليان، 2008: 94).

### ثالثاً: مصادر المعرفة Sources of knowledge

بيّن عليان (2012: 116) نقلاً عن (Marquardt, 2002: 47) و (Cullen, 2005: 425) عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها، وهما:

1. المصادر الداخلية Internal Sources: تعتبر المعرفة الضمنية إحدى المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم.
  2. المصادر الخارجية Externals Sources: تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة التي تسهل عليها عملية استنتاج المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت (الزيادات، 2008: 45).
- وترى الباحثة أنه من السهل على المنظمات أن تحصل على مصادر المعرفة الداخلية منها والخارجية، إذا استثمرت وأحسنست استثمار ما هو موجود لديها من موارد، واطلاعتها على ما هو جديد لتصل إلى أعلى مستوى متميز لأدائها.

### 4-1-2: ممارسات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

تعددت جهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة حيث لا يوجد اتفاق بين العلماء على عدد عمليات المعرفة أو ترتيبها، ويمكن بيان تلك الممارسات وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (11): ممارسات إدارة المعرفة

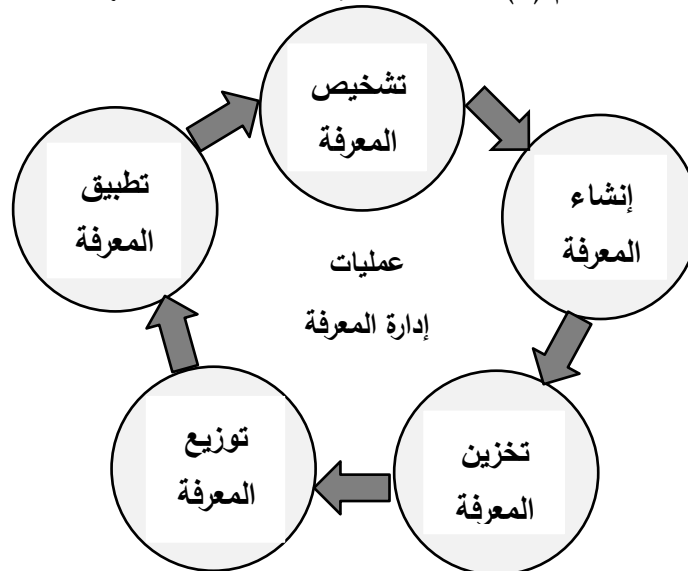
| الباحث، السنة، رقم الصفحة | تشخيص | اكتساب | توليد | تخزين | تطوير/<br>تحليل | توزيع | تطبيق | تعلم |
|---------------------------|-------|--------|-------|-------|-----------------|-------|-------|------|
| (عليان، 2012: 209)        | *     | *      | *     | *     | *               | *     | *     |      |
| (Marquardt, 2002: 26)     |       | *      | *     | *     | *               | *     | *     |      |
| (بدر، 2010)               | *     |        | *     |       |                 | *     | *     |      |
| (عودة، 2010)              | *     |        | *     |       |                 | *     | *     |      |

| الباحث، السنة، رقم الصفحة                      | تشخيص | اكتساب | توليد  | تخزين | تطوير / تحليل | توزيع | تطبيق | تعلم  |
|------------------------------------------------|-------|--------|--------|-------|---------------|-------|-------|-------|
| (داسي، 2007)                                   | *     |        | *      |       |               | *     | *     |       |
| (العلي وآخرون، 2009)                           | *     | *      | *      | *     | *             | *     | *     |       |
| (Heisig&Vorbeck,2000)                          | *     | *      | *      | *     | *             | *     | *     |       |
| (Alavi&Leidner,2001)                           | *     |        |        | *     |               | *     | *     |       |
| نموذج (Marquardt, Michal, 2002: 28)            |       | *      | *      | *     | *             | *     | *     |       |
| نموذج (Duffy,2000:67)                          |       | *      | *      | *     | *             | *     | *     |       |
| نموذج ( Hope & Hope, 1997) (الدوري، 2010: 61). |       |        | *      |       |               | *     |       | *     |
| نموذج(حجازي، 2005: 42).                        |       |        | *      |       |               | *     |       | *     |
| التكرار / النسبة                               | %58/7 | %50/6  | %92/11 | %58/7 | %50/6         | %100  | %75/9 | %17/2 |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع.

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، ومن الجدول السابق خرجت بخمس أبعاد لإدارة المعرفة والتي تبنتها غالبية هذه الدراسات، واعتمدتها الباحثة في دراستها كونها الأشمل والأكثر استخداماً ويمكن أن تخدم البحث وهي الآتي:

الشكل رقم (2): يبين عمليات إدارة المعرفة وممارساتها



المصدر: إعداد الباحثة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة (2017).

1. **تشخيص المعرفة Knowledge Identification:** وهي العملية التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائجها معرفة ما نوع المعرفة المتوفرة (الكبيسي، 2005: 94). وأكد العنزي، وحسين (2012: 14) على أهمية تشخيص المعرفة لكونها تعد الأساس لثروة المنظمة، والإدارة الفاعلة لتطويرها ونجاحها.

وإجمالاً يمكن القول بأن النتيجة النهائية من عملية التشخيص هي إنشاء وامتلاك المعرفة التي تحتاجها المنظمات، والعمل على تطويرها للحصول على معرفة جديدة من خلال امتلاكها لرأس مال فكري قادر على التماشي مع التحديات.

2. **إنشاء المعرفة: Knowledge creation:** هي عملية دورية، تبدأ عندما تنتقل المعرفة في المؤسسة من عضو إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة، ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر (الصاوي، 2007: 32).

وبالتالي يمكن تعريفها بأنها العملية التي يتم من خلالها الحصول على معرفة جديدة في المنظمة من خلال إعادة ترتيب المعرفة الضمنية والصريحة، ويكون بمقدورها تكوين حقائق ومعارف جديدة، قادرة على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.

3. **تخزين المعرفة Storage of Knowledge:** هي الوسيلة التي يتم فيها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية للمنظمة (Alavi & Leidner, 2001: 34)، وعرفها (المعاني، 2009: 374) أنها تنظيم البيانات المتعلقة وتجميعها بأنشطة المنظمة وأعمالها وتخزينها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة. ويوضح Stair & Reynolds (2003: 474) أن قاعدة المعرفة يمكن أن تخزن فيها عدة أنواع من المعارف، ورأى (Jennex, 2007: 34) أن تخزين المعرفة هي الوسيلة التي يتم جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية للمنظمة.

وإجمالاً يمكن القول بأن الاحتفاظ بالمعرفة لا يقتصر على تخزينها فحسب، بل يجب على الأفراد العاملين من ذوي الخبرة الاستفادة من المعرفة الضمنية المخزنة في أذهانهم كرأس مال معرفي.

4. **توزيع المعرفة Knowledge Distribution:** توزيع المعرفة على المستخدمين وضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر (الملكوي، 2007: 101)، ويرى عليان (2010: 228) أن توزيع المعرفة تتم من خلال عملية التعلم والتعليم والتدريب والتدريس وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها.

ويمكن القول بأن المعرفة إن لم تنتزع وتنتشر بطريقة كفؤ على أعضاء المنظمة، فإنها لم تحصل على عائد مقابل ذلك، بالإضافة لنقلها وممارستها من خلال الحوار والتدريب وشبكات الأعمال الذي له الدور الهام في توزيع المعرفة الضمنية.

**5. تطبيق المعرفة Knowledge Applying:** ويعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (علوني، 2001: 316)، ويشير Dietirck & Seeley (18: 2000) إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يكون وفق الأهمية الإستراتيجية للأهداف في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتجات ذات أهمية إستراتيجية في المنظمة فيكون تطبيق المعرفة موجهاً نحو هذا الهدف.

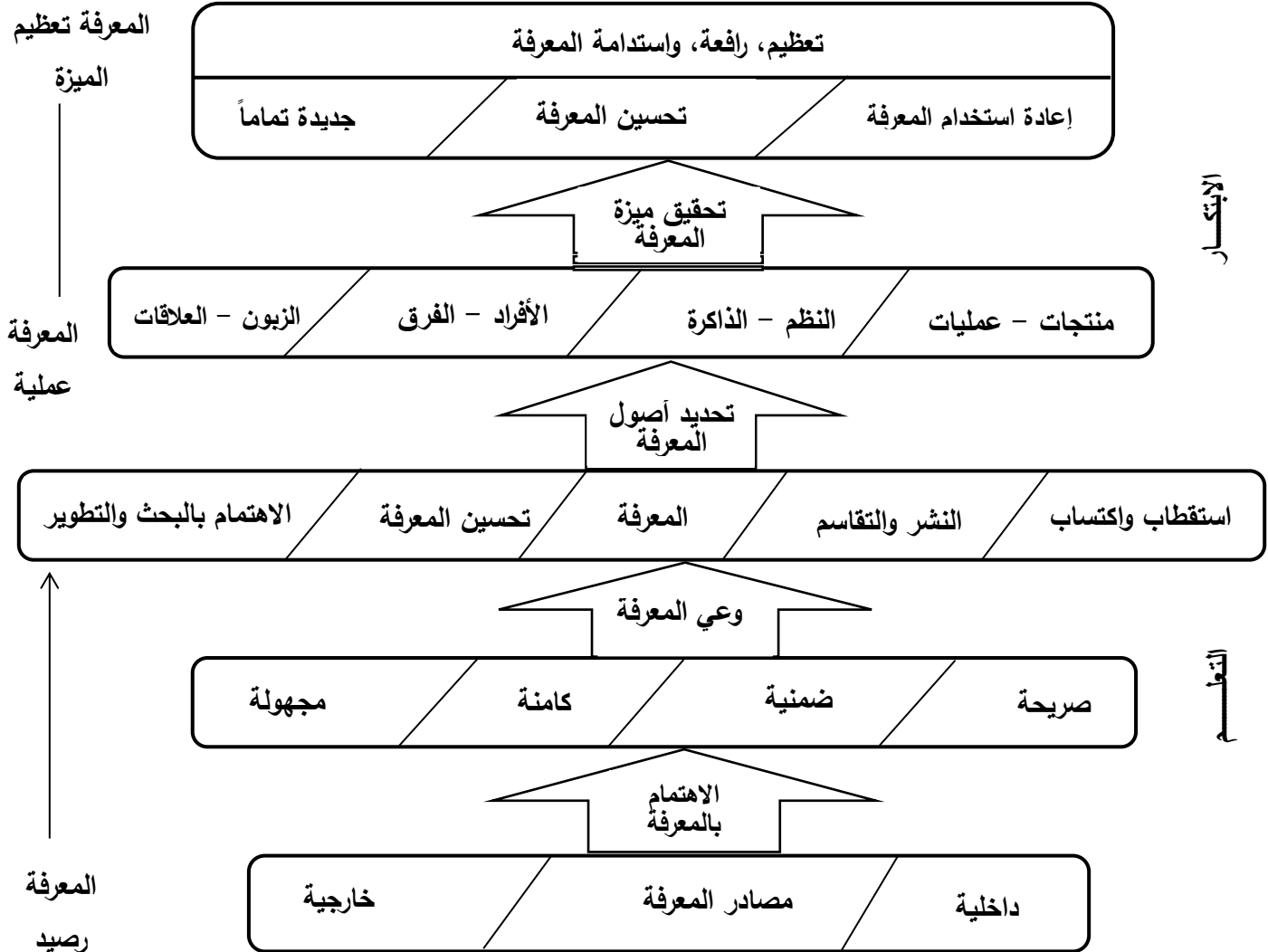
وإجمالاً يمكن القول إن جوهر عمليات إدارة المعرفة هو ضمان استخدام المعرفة بطريقة فعالة، بما يضمن تحقيق غايات المنظمة.

**ولقد قدم نجم (2005: 127) نموذجاً مقترحاً لإدارة المعرفة أسماه (الرصيد Stock، التدفق Flow الميزة Advantage)** ويشتمل النموذج مجموعة من المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة لتنتهي لمرحلة تعظيم المعرفة وتحقيقها واستدامتها وهي كالآتي:

- **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** وفيها يتم تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال الشركة.
- **مرحلة وعي المعرفة:** تتميز هذه المرحلة على قدرة الإدارة على التمييز بين أنماط المعرفة.
- **مرحلة تحديد أصول الشركة:** يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تحدد ما لديها من معرفة والنظر إليها كأصول معرفة لا تقل أهمية عن الأصول المعرفية لتوظيفه
- **مرحلة تحقيق ميزة المعرفة:** تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال الشركة بالمساهمة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- **مرحلة تعظيم ورافعة الاستدامة المعرفة:** تكون إدارة الشركة أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تحد من قدرة الأفراد على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة التي تحقق الاستدامة.



شكل رقم (3) أنموذج الرصيد - التدفق - الميزة



المصدر: (نجم، 2005: 236)

جدول رقم (12)

5-1-2: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتها

| البند                                  | متطلبات إدارة المعرفة                                                                                                                                                                                      | معوقات إدارة المعرفة                                                                                                                     |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الإمكانات<br>التكنولوجية<br>والبرمجيات | توفر الحاسوب والبرمجيات الخاصة بالعمل مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني والأمور كافة ذات العلاقة، وتشير إلى تكنولوجيا وأنظمة المعلومات.                                                               | يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، فعدم توفر التكنولوجيا اللازمة يعيق نقل وتشارك وتقاسم المعرفة.                  |
| الموارد البشرية<br>والقيادة            | توفر العاملين والقيادة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها وتطبيقها.                                                                                       | عدم قدرة القيادة على الابتكار، وعدم إشراك العاملين، وعدم أخذ آرائهم في الاعتبار.                                                         |
| الهيكل التنظيمي                        | توفر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع العاملون من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها.                                                                                                  | فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها.                                             |
| الثقافة                                | خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. | المنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية تحد من فرص تشكيل الجماعات. |
| مكونات أخرى                            | وجود ثلاث مكونات متكاملة وهي الأفراد، التكنولوجيا، والعمليات.                                                                                                                                              | يتطلب فهماً كاملاً وكافياً لإدارة المعرفة قبل التطبيق.                                                                                   |
| مكونات أخرى                            | تشارك الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتكنولوجيا المعلومات، والأصول الفكرية ورأس المال الفكري، بالإضافة لتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.                                                           | الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية                                                                           |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على: (ياسين، 2004: 218)، (الزيات، 2008: 115)، (عليان، 2012: 183)، (علوني، 2001: 315)، (Despres & Chauvel, 2002: 5).

ويرى جاد الرب (2006: 50) أن توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها في المنظمات يعمل على تخفيض الوقت، وتحقيق الإبداع وإنتاج منتجات عالية الجودة، بالإضافة لتوفير قدر كبير من المرونة والتكيف، والعمل بأقل قدر من الأصول الثابتة.

في ضوء ما سبق وبعد دراسة متطلبات إدارة المعرفة ومعوقاتها كما تناولها الباحثون ترى الباحثة أن المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل بـ: وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية وفق بناء إستراتيجي متكامل تعبر عن مستقبل وكالة الغوث من خلال تطبيقها للإطار المقترح لهذه الممارسات، وقيادة إدارية فاعلة قادرة على صياغة الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة، مع وجود هيكل تنظيمي مرن قادر على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بالإضافة لوجود بنية تحتية معلوماتية تؤدي إلى انعكاسات إيجابية على المنظمة، وتوفر قوى بشرية تتصف بالكفاءة موزعة على الأعمال حسب المهارات ومتطلبات العمل، وبغياب هذه المتطلبات فإنها قد تعيق نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمات، وعدم توفر أي من المقومات السابقة يشكل بالطبع معوقاً أو مشكلة في تطبيق إدارة المعرفة بفعالية.

## المبحث الثاني

### القرارات الإستراتيجية - المراحل والأبعاد

#### 2-2-0: تمهيد

تسعى جميع المنظمات لتصبح أكثر قدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وتوفير أفضل الوسائل والإمكانات اللازمة للنجاح، وترتبط فعالية المنظمة بقدرة إدارتها العليا على تطوير قرارات إستراتيجية وفق مناهج وآليات صحيحة وذات كفاءة يكون لها تأثير طويل الأمد على تقديم الدعم لتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحقيق التميز التنافسي، وتحظى هذه القرارات بأهمية خاصة وكبيرة من قبل الإدارة العليا تتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة والكافية (المادية، المالية، البشرية، المعلومات) وتخصيص تلك الموارد للاستغلال الأمثل بفعالية، لما لها من تأثير هام على رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

#### 2-2-1: مفهوم القرار الإستراتيجي

يمكن بيان مفهوم القرارات الإستراتيجية وفق ما تم عرضه من مجموعة من العلماء والباحثين وفق الجدول التالي:-

جدول رقم (13): مفهوم القرارات الإستراتيجية

| م | الباحث/السنة/رقم الصفحة     | المفهوم القرارات الإستراتيجية                                                                                                                                                                           |
|---|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (أبو النصر، 2012: 77)       | اختيار أفضل بديل استراتيجي، فهي قرارات رئيسة تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها، وهي قرارات ذات تأثير مهم، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم.                                         |
| 2 | (Wainfan, 2010: 3)          | القرار الذي يحدد الإطار العام للشركة.                                                                                                                                                                   |
| 3 | (مساعدة، 2011: 96)          | القرارات التي تؤثر بعمق في قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد بكون هذه القرارات تتجاوب مع متطلبات البيئة.                                                                                            |
| 4 | (الغالبي وإدريس، 2009: 141) | قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة.                                                                                              |
| 5 | (أحمد، 2009: 225)           | القرارات التي تؤثر على اتجاه المؤسسة وتتعلق تلك القرارات بمجالات مثل توفير منتجات جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو القيام بتحالفات إستراتيجية، أو قبول القيام بمشروعات مشتركة. |
| 6 | (إدريس والمرسى، 2006: 26)   | تلك التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة.                                                                                                                                  |

|   |                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | (عبد النبي، 2003: 98) | قرارات معقدة وتتصف بدرجة كبيرة من عدم التأكد نظراً لارتباطها بالمستقبل البعيد الغامض.                                                                                                                                                              |
| 8 | (إبراهيم، 2001: 114)  | هي القرارات التي تقع مسؤوليتها على الإدارة العليا وبالتالي لا بد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي بحيث يشمل المخزون المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات، كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والقدرة على حل المشكلات. |
| 9 | (Cezar, 2011: 101)    | هي اختيار للبدائل التي تؤثر على العوامل الرئيسة التي تحدد نجاح أي إستراتيجية للمنظمة.                                                                                                                                                              |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول (2017).

من خلال الجدول رقم (13) يظهر بوضوح مفهوم القرار الإستراتيجي والفرق بينه وبين القرارات غير الإستراتيجية، ولكن الشيء الذي لم تركز عليه التعريفات السابقة هو ضرورة تهيئة المقومات الأساسية لكي تكون هذه القرارات فعالة، والتي يمكن بيانها وفق التالي:- (عبوي وهشام، 2006: 85).

- توفر المعلومات المتعلقة بمشكلة القرار.
- التحسس واليقظة لأمر المستقبل.
- توفر الوقت وعدم التسرع.
- إسهام القرار الإستراتيجي في إيجاد بدائل وخيارات لكي تتخذ القرارات الأدنى.
- وجود نظام لمتابعة تنفيذ القرارات المختلفة.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم القرار الإستراتيجي والمقومات الأساسية، تعتقد الباحثة أن هناك عناصر رئيسة للقرار لكي يكون إستراتيجياً وهذه العناصر يمكن بيانها كالآتي:

- القرارات الإستراتيجية وظيفة من وظائف الإدارة العليا.
- القرارات الإستراتيجية تمر بنفس المراحل التي تمر بها القرارات غير الإستراتيجية، ولكن الاختلاف في طبيعة المعلومات والأفراد والموارد والمدة الزمنية اللازمة للصياغة والتحديد والتحليل والاختيار.
- القرارات الإستراتيجية تحتاج أفراداً من الإدارة العليا بمواصفات وخصائص معينة.
- القرارات الإستراتيجية قرارات يرتبط بها نجاح المنظمة أو فشلها.
- القرارات الإستراتيجية تتعلق بالجوانب الحيوية والرئيسة والجوهرية للمنظمة والتي تؤثر على بقائها واستمرارها.
- القرارات الإستراتيجية تتطلب تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.

- القرارات الإستراتيجية تتميز بدرجة مرتفعة من حالات عدم التأكد.

## 2-2-2: خصائص القرارات الإستراتيجية

يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يغطيه، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الخصائص وفق الجدول التالي:

جدول رقم (14): خصائص القرارات الإستراتيجية

| الباحث/ السنة/ الصفحة          |                  | خصائص القرار الإستراتيجي                                                          |
|--------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| (مساعدة، 2011: 97)             | المركزية         | يتم اتخاذه في أعلى المستويات الإدارية.                                            |
|                                | المدة            | يغطي فترة زمنية طويلة.                                                            |
|                                | الحتمية          | يتوجب على المنظمة أن تتخذه حتى تتمكن من بناء قراراتها الإدارية والتشغيلية الأخرى. |
|                                | العدد            | قليلة العدد لأنها تتسم بالشمول.                                                   |
|                                | المعلومات        | تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة.                                                    |
|                                | المخاطرة         | لها مخاطر كبيرة لأن النتائج تكون بعيدة عن اليقين (Fred, 2015: 11).                |
|                                | الندرة           | غير عادية وغير مسبقة في الغالب، ولا يوجد لها إطار متكرر (إدريس والمرسي، 2006: 26) |
|                                | الموارد          | تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة (مرسي، 2003: 73)                        |
|                                | الرشد والعقلانية | مرتبط بدرجة من العقلانية والرشد في التفكير (مسلم، 1994: 137)                      |
|                                | الظروف البيئية   | تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة المحيطة (الغالبى وإدريس، 2009: 158).    |
| (Macmillan & Tampoe, 2000: 12) | طبيعة القرار     | تعتمد على جانب كبير من التعقيد.                                                   |
|                                | المخاطرة         | قرارات ذات مستوى عالٍ من المخاطرة وعدم اليقين.                                    |
|                                | المعلومات        | تعتمد على معلومات غير كاملة أو غالباً ما تحتوي على قدر من الأخطاء.                |
|                                | التأثير          | تتعلق بأهداف أو مشكلات ذات مدي بعيد.                                              |
| (Pearce & Robinson, 1994: 54)  | المصدر           | تتطلب قرارات الادارة العليا.                                                      |
|                                | ظروف البيئة      | تتطلب النظر في البيئة الخارجية للمنظمة.                                           |
|                                | التأثير          | عادة ما تؤثر على ازدهار المنظمة في الأجل الطويل.                                  |
|                                | الموارد          | تتطلب كمية كبيرة من موارد المنظمة.                                                |

|                                                                                                                          |  |                                                                             |                  |                                                                      |                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المستوى التنظيمي                                                                                                         |  | يتم التعامل معها من خلال الإدارة العليا كونها تمتلك تصوراً كافياً           |                  | (الغالبي وإدريس، 2009: 157) نقلاً عن (Bosemam & Phatak, 1989: 14-16) |                                                                                                                                                       |
| التأثير الزمني                                                                                                           |  | لها تأثير بعيد المدى على المنظمة بشكل كامل تقرر فيه مواصلة العمل لعدة سنوات |                  |                                                                      |                                                                                                                                                       |
| التوجه المستقبلي                                                                                                         |  | الإدارة العليا ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة.         |                  |                                                                      |                                                                                                                                                       |
| المنظور النظمي                                                                                                           |  | المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متداخلة ومتراصة     |                  |                                                                      |                                                                                                                                                       |
| (عواد، 2012: 225)                                                                                                        |  |                                                                             |                  |                                                                      |                                                                                                                                                       |
| المركزية، عدم التكرار، تتعلق بالمدى الطويل والمنظمة ككل، قليلة نسبياً، تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها، قراراً حتمياً. |  |                                                                             |                  |                                                                      |                                                                                                                                                       |
| المركزية                                                                                                                 |  | عالية                                                                       | أبعاد القرار     | متعددة                                                               | (الغالبي وإدريس، 2009 : 160) خصائص القرار الإستراتيجي مقارنة بالقرار التشغيلي نقلاً عن (Hellriegle & Slocum, 1978: 170-228), (Luthans, 1985: 587-620) |
| مصدر القرار                                                                                                              |  | الإدارة العليا                                                              | الأهداف          | متعددة                                                               |                                                                                                                                                       |
| الهيكلية                                                                                                                 |  | ضعيفة                                                                       | الوضوح           | قليلة                                                                |                                                                                                                                                       |
| التأثير                                                                                                                  |  | شامل                                                                        | المعلومات        | محدودة                                                               |                                                                                                                                                       |
| المدى الزمني                                                                                                             |  | طويل نسبياً                                                                 | درجة التأكد      | ضعيفة                                                                |                                                                                                                                                       |
| طبيعة القرار                                                                                                             |  | معقدة                                                                       | المعلومات        | خارجي                                                                |                                                                                                                                                       |
| نطاق القرار                                                                                                              |  | شامل                                                                        | أبعاد القرار     | متعددة                                                               |                                                                                                                                                       |
| الإبداع                                                                                                                  |  | واسع                                                                        | الرجوع عن القرار | ضعيف                                                                 |                                                                                                                                                       |
| الزمن                                                                                                                    |  | متغير                                                                       | البيئة           | متغيرة                                                               |                                                                                                                                                       |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في الجدول (2017).

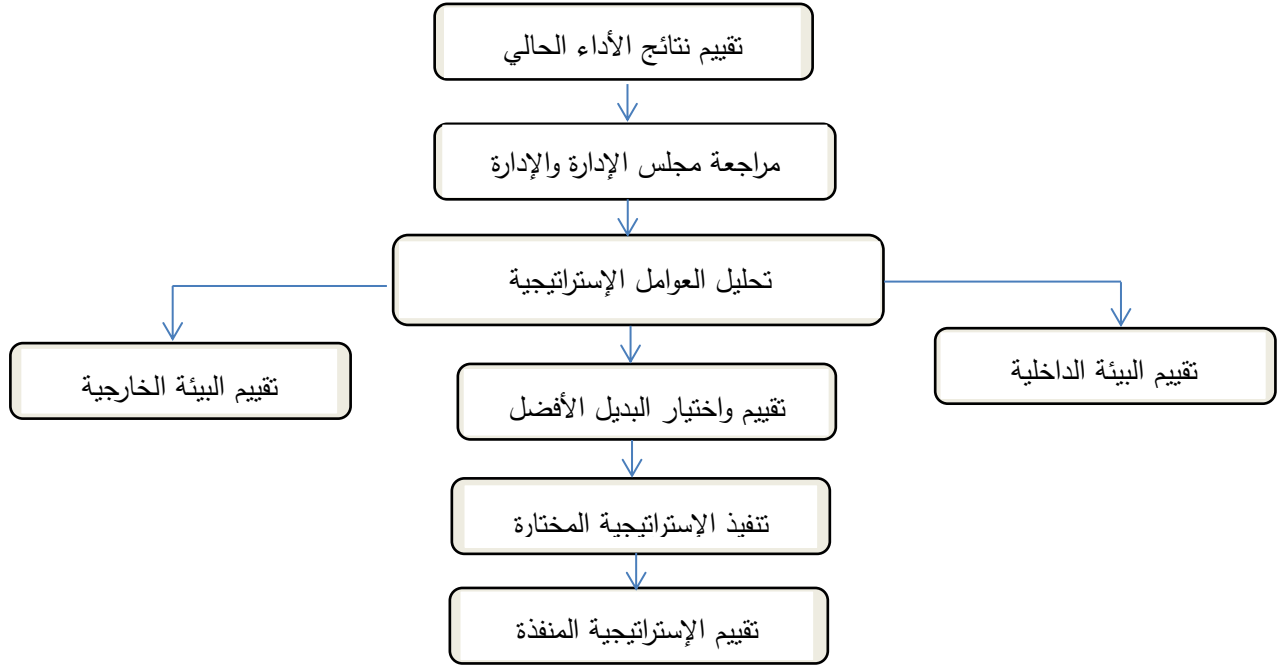
وتعتقد الباحثة أن خصائص القرارات الإستراتيجية السابقة تختلف باختلاف المستوى التنظيمي، فدرجة الوضوح مثلاً تختلف باختلاف المستوى الذي يتعلق بها القرار، فالقرارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي تكون أكثر وضوحاً من القرارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، والقرارات الإستراتيجية على مستوى المنشأة ككل تكون أقل وضوحاً، وكذلك باقي الخصائص، فدرجة التعقيد والتأثير والزمن والبيئة والمعلومات والتكلفة وعدم التأكد كلها خصائص تختلف باختلاف المستوى التنظيمي للقرار وإن كانت جميعها تشترك في تلك الخصائص.

## 3-2-2: مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي

إن عملية صناعة القرار تتمثل بمجمل آليات لجمع البيانات والمعلومات وفحصها وتحليلها، ويدخل في إطارها المشاركة والاستشارة والتنبؤ المستقبلي بالحالة المرغوبة، وغيرها من

الأساليب المؤدية في النهاية إلى تطوير بدائل ثم تقييم هذه البدائل لاتخاذ البديل الأفضل (الغالبى وإدريس، 2009: 149). فلا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل وهي الأكثر انسجاماً مع الصيغة التخطيطية والتي يمكن بيانها وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): مراحل اتخاذ القرار الإستراتيجي



المصدر: جردت بواسطة الباحثة بالاعتماد على (مساعدة، 2011: 102) و(مرسي، 2003: 73-75) (Wheelen & Humnger 1998).

## 2-2-4: مداخل صناعة القرار الإستراتيجي

لكي تتجنب الإدارة العليا بوصفها المعنية بهذه القرارات أو تقلل من احتمالية الفشل عليها أن تعتمد المدخل المناسب لصناعتها، وأن لا تركز فقط على مراحل صناعة القرار وإجراءاتها باعتبار أن هذه المراحل والإجراءات لا تعوض عن المنهج أو المدخل الصحيح والمناسب، وفي أحسن الأحوال إذا كانت هذه الإجراءات والمراحل تتصف بالعلمية والعملية والدقة فإنها يمكن أن توصل إلى نتائج لكنها غير مرغوبة ومحذ بها بوصفها تستند إلى قرار خاطئ جاء في إطار مدخل لا ينسجم مع الحالة أو الموقف (الغالبى، 2012: 84).

فتعددت تصنيفات مداخل عملية صناعة القرار الإستراتيجي، مثل المدخل السلوكي والشمولي والعلمي والعاطفي، ولكن المدخل التكاملي يمثل حالة دائمة الحضور بوصف الإجراءات



التي تتبناها إدارة المنظمة كخليط من عدة مداخل (Johnson & Scholes,1993: 35)، أما في حالة المنظمات التي تعيش في حالة عدم تأكد تام، ويتصف هيكلها التنظيمي بالمرونة العالية والعضوية الكبيرة فإنها تعتمد على مدخل الحشد العشوائي ( Daft & Roymonal,2001: 344-376)، أي أن عدم قدرة المنظمات على تبني منهج متكامل للتخطيط الإستراتيجي الرسمي يولد حالة من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف للتدخل غير المنظم والمنظم في صناعة القرار الإستراتيجي.

## 2-2-5: أبعاد القرار الإستراتيجي

قدم كل من (رشيد وجلاب، 2008: 67-69) (إدرسي والمرسي، 2006: 24-25) (Pearce & Robinson,2005:46) أبعاداً للقرارات الإستراتيجية كما يأتي:

1. إن القرارات الإستراتيجية من اختصاص الإدارة العليا فهي التي تمتلك التصور المطلوب عن مستقبل المنظمة.
  2. تتطلب تخصيص قدر ملموس من موارد المنظمة المالية والمادية والمعلوماتية والبشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تصبو إليها.
  3. تؤثر على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل، فهي تلزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات وتمتد أثارها لسنوات طويلة.
  - وأشار إليه (Mulaska & Holstius,2004: 50) أن القرار الإستراتيجي يعد قراراً إستراتيجياً إذا تجاوز اتخاذه وتنفيذه أكثر من ثلاث سنوات.
  4. تستند إلى تنبؤات المدراء المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.
  5. تعكس نتائج القرارات الإستراتيجية في مختلف الأقسام الوظيفية، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة.
  6. تتطلب القرارات الإستراتيجية دراسة عدد كبير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تحصل في البيئة الخارجية وتحليلها، وذلك لأن أياً من هذه المتغيرات إما يمثل فرصة أمام المنظمة يتوجب اغتنامها أو تحدياً يتطلب مواجهته أو تجنبه.
- وترى الباحثة أن هناك اختلافاً في نظر كُتاب الإدارة لأبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي كل من منظور مختلف تبعاً لمجال اهتمامه ودراساته الخاصة، فقد ركز البعض منهم

على وصف الخطوات المتسلسلة والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي مثل دراسة (أحمد، 2009) ودراسة (سيد، 2010)، ودراسة (إدريس والغالب، 2012)، بينما اهتم آخرون بأبعاد عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وعبروا عنها بأبعاد مختلفة ويمكن بيانها كالآتي: (أيوب، 2001: 39).

- **الرشد والشمول:** وفي هذه المرحلة يتم صياغة الهدف وتحديد المشكلة، وتطوير بدائل الحل، ومرحلة التقييم والاختيار.
- **السلوك السياسي:** يحاول البعض التأثير على صانع القرار في المنظمات بهدف تحقيق مصالح أو أهداف بحجة الحفاظ على المنظمة، وهذا بالطبع لا يمكن تلاشيه بشكل نهائي ولكن يمكن إدارته بشكل يحقق أهداف المنظمة، فالقرارات الإستراتيجية من أهم خصائصها محدودية المعلومات وطبيعة القرارات تكون معقدة وتنوع في الأفكار وبالتالي هذا يساعد على خلق السلوك السياسي الذي يجب إدارته بفعالية.
- **الاتصالات:** تشير إلى مدى تكرار الاتصالات التي تتم بين الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فهي وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، حيث تُعنى بتبادل الأفكار والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة بهدف إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام والأهداف الواجب تأديتها (العميان، 2010: 237).
- **الاتفاق:** يقصد بذلك مدى اتفاق المدراء فيما بينهم على تحديد الأهداف طويلة الأجل، وفي وضع الحلول، ومدى الاستعانة بفرق العمل عند اتخاذ القرارات، والاتفاق في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- **اللامركزية:** يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي، ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية والإدارة بالأهداف، وهذا النمط هو الأكثر فعالية والأكثر نجاحاً في اتخاذ القرارات (فياض، وقادة، وعليان، 2010: 8).

من خلال الدراسات السابقة والعرض السابق لأبعاد القرارات الإستراتيجية وجدت الباحثة أن معظم الدراسات تعتمد على مراحل اتخاذ القرار في عملية قياس القرار الإستراتيجي، والأصح أن يتم قياس القرارات الإستراتيجية من خلال الأبعاد وأن المراحل من الطبيعي أن تؤخذ بعين الاعتبار لأي قرار يتخذ داخل المنظمة سواء كان إستراتيجياً أو غير إستراتيجي، وهذه المراحل يمكن قياسها من خلال بعد الرشد والشمول، فوجود بعد الرشد والشمول يعني أن يراعى الشمول في كل مراحل

اتخاذ القرار وأن تراعي الرشد في تحديد تلك المراحل، وبالتالي يكون قياس المراحل في بعد واحد فقط من أبعاد اتخاذ القرار الإستراتيجي، وباقي الأبعاد تدرس أشياء وعناصر مهمة لقياس القرار الإستراتيجي، فقد تبنت الباحثة أبعاد القرارات الإستراتيجية حسب دراسة (أيوب، 2001) ولكن تم إلغاء بُعد التعارض في حل المشكلة، ووضع بُعد الاتفاق بدلاً منه كونه يمثل إحدى خصائص القرار الإستراتيجي، وتمثلت أبعاد القرارات الإستراتيجية لهذه الدراسة في (الرشد والشمول، والسلوك السياسي، والاتصالات، واللامركزية، ومدى الاتفاق في حل المشكلة).

## المبحث الثالث

### اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

#### 2-3-0: تمهيد

إن كل ما يقوم به قادة العمل في وكالة الغوث أثناء عملهم ما هو إلا اتخاذ لقرارات، وهذه القرارات قد تكون سهلة في اتخاذها بمعنى قد تكون روتينية وبالتالي فهي ليس بحاجة إلى المعلومات أو الخبرات والمعارف لاتخاذها، ولكن هناك بعض القرارات التي لم يسبق وأن تم اتخاذ مثلها، وهذا يستوجب البحث عن المعرفة من مصادرها المتنوعة، فاتخاذ القرار ما هو إلا اختيار لأفضل بديل من بين البدائل المتاحة، وهذا يتطلب جمع المعلومات اللازمة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات، ولكن بسبب أن القرار الإستراتيجي قرار يعتبر مهما ومحوريا في حياة المنظمة بالتالي يستوجب الاهتمام بممارسة إدارة المعرفة، فتشخيص المعرفة وإنشائها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها ممارسات مهمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي لأن اتخاذ هذه القرارات لا يتطلب فقط معلومات بل يتطلب الجمع بين الخبرات والمهارات والمعلومات وذلك لفهم الظروف المحيطة بشكل مقبول سواء كانت الظروف الداخلية أو الخارجية.

#### 2-3-1: دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

لكي تكون إدارة المعرفة حافزاً للإبداع وتحقيق الميزة التنافسية فلا بد من وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة وتنفيذها، يتم من خلالها ممارسة إدارة المعرفة وفق جهود منظمة وواعية ومخططة، وهناك عدة عناصر أساسية تركز عليها تلك الإستراتيجية، وتتحدد فيما يأتي: (هاشم، 2005: 40).

- تنظيم إدارة المعرفة مع توجهات العمل.

- تحديد الفوائد من جهود إدارة المعرفة.

- اختيار البرنامج المناسب لإدارة المعرفة.

ويشير الكثير من الباحثين إلى عناصر لإدارة المعرفة، أهمها الإستراتيجية والتي تعني أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعياً لتحقيق الأهداف، ويمكن حصر دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة كما يأتي: (غبور، 2012: 532)

- صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.

- توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، مثلاً الابتكار.
- تساهم الإستراتيجية في تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة.
- إن اختيار الإستراتيجية يدفع في اتجاه معرفة جديد.

فإدارة المعرفة هي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وتكون مصادرها الأساسية هي المعرفة، وتكون قوة دافعة رئيسة في خلق الثروة وتغير قواعد العمل، وزيادة منافسة المؤسسة على الصعيد الوطني، وبالتالي تعتبر بؤرة الاهتمام في الإستراتيجية هي المعرفة التي تستخدم في أنشطة المؤسسة المختلفة كحل المشاكل، وتحديد البدائل وفهمها، وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي (عبد العزيز، 2012: 88).

وبالتالي سيتم ممارسة إدارة المعرفة بفعالية وهذا بالطبع يخدم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويمكن تحديد الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة بهدف دعم اتخاذ القرارات وفق التالي: (أحمد، 2009: 235).

**1. تحديد الوضع الحالي لمعرفة المؤسسة:** ويتأتى ذلك من خلال تحديد الرصيد المعرفي بالمؤسسة، وأماكن وجود هذه المعرفة، وفرص الوصول إليها، ومدى سهولة الوصول إليها، وترتيب أولوياتها بالنسبة للمنظمة، ثم تحديد مجالات استخدامها.

**2. تقييم حالة نظام المعلومات بالمؤسسة:** ويتأتى ذلك من خلال تحديد المعرفة ذات القيمة والمتوفر منها، والتعرف إلى التغيرات في قيمة المعرفة مع مرور الزمن، وتحديد المعرفة التي انتهت صلاحيتها، وتحديد حاجة المؤسسة لتوليد معرفة جديدة لمقابلة مطالب المستقبل، وتحديد الثغرات في الرصيد المعرفي بالمؤسسة.

**3. تحليل عملية توليد المعرفة بالمؤسسة:** ويعتمد ذلك على تحديد قدرة المؤسسة على توليد المعرفة الجديدة والتعرف إلى الأشخاص الذين بإمكانهم ابتكار وتوليد معرفة جديدة، وتحديد قدرة المؤسسة على تخزين المعرفة الجديدة المتولدة واستثمارها.

**4. تحفيز العاملين على استخدام المعرفة والتشارك فيها:** ويتم ذلك من خلال تحديد المعوقات الثقافية والتنظيمية أمام استخدام المعرفة الحالية، وتحديد الطرق والأساليب التي تحفز الأفراد على التشارك في المعرفة، وتقديم الحوافز والمكافآت لرفع مستوى التشارك المعرفي وفعاليته.

5. المراجعة المستمرة للقاعدة المعرفية للمؤسسة وتحديثها: ويتأتى ذلك من خلال تحديد معايير واضحة تبين المعرفة ذات القيمة للمؤسسة، ووضع آليات للمراجعة الدورية للمعرفة، وتحديد الجهات المسؤولة عن مراجعة المعرفة.

وأشار ياسين (2004: 219) أن إدارة المعرفة تهتم بحزمة من الأهداف الإستراتيجية التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. اكتساب البصيرة والحكمة.
2. تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
3. تحسين جودة القرارات.
4. تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال.

ومن خلال العرض السابق إنه لا بد من بيان العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإدارية وفق التالي: (حامد، 2011: 178).

- إن نقص المعرفة من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل القرارات الإدارية.
- إن القرار هو جزء من المعرفة، فصنع القرار يعني صنع جزء جديد من المعرفة.
- إن جودة القرار تعتمد على جودة المعرفة المستخدمة في صنعه واتخاذ.
- إن إدارة المعرفة هي مدخل إداري للحصول على الأصول المعرفية وتشغيلها وتنظيمها وتخزينها لاستخدامها في الأنشطة التنظيمية مثل اتخاذ القرار.
- إن عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة داخل المنظمة وهي ترتبط ارتباطاً قوياً بالاستغلال المناسب لكل موارد المعرفة التنظيمية المتاحة.
- إن عملية اتخاذ القرارات تتكون من عدة مراحل من أهمها مرحلة تحديد المشكلة، وتعتمد هذه المرحلة بصفة أساسية على مدى وجود المعرفة.
- إن اتخاذ القرار هو مهارة إدارة المعرفة، فهي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار ونتائجه.

فممارسات إدارة المعرفة من تشخيص المعرفة وإنشائها وتخزينها وتوزيعها وتطويرها يمكن أن تساهم في فعالية اتخاذ القرارات وفق الآتي: (اليحيوي، 2011: 101).

- تدعم إدارة المعرفة صنع القرارات الرشيدة التي تعتمد على التفكير العلمي.

- تدعم إدارة المعرفة قدرة القيادة الإدارية على اتخاذ قرارات سريعة، وإصدار القرارات في الوقت المناسب.
- تدعم إدارة المعرفة قيادات المنظمة في اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ.
- تدعم إدارة المعرفة اتخاذ قرارات قائمة على الجودة والمنفعة تتوافق مع أهداف سياسات المنظمة.
- اعتماد القرارات على أكبر قدر من المعرفة يساعد على تحليل المعلومات والبيانات لاستخراج النتائج الخاصة باتخاذ القرارات التي تسهم في الحد من المركزية والتحكم في صنع القرار.
- تدعم إدارة المعرفة القيادات الإدارية كصناع قرار من عمل تقديرات للاحتتمالات المستقبلية المبنية على الافتراضات المحتملة.

## 2-3-2: الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة

من خلال عرض الإطار النظري لإدارة المعرفة، تبين أن هناك حاجة لتنمية إدارة المعرفة وتطويرها وأنها قابلة لذلك، ولكن هذا يتطلب معرفة تامة بأنواع إدارة المعرفة والخصائص والممارسات، ويمكن إجمال مراحل الإطار المقترح في المراحل الآتية:

### المرحلة الأولى: مدخلات الإطار المقترح

إن ممارسات إدارة المعرفة التي تتمثل بتشخيص المعرفة وإنشائها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا يمكن لها أن تحقق التحسين المطلوب في أداء المنظمة، ولا يمكن لها المساهمة في بناء القرارات التي تتميز بالشمول والرشد وطول المدى دون العمل على تنميتها وتطويرها، والتنمية والتطوير لممارسات إدارة المعرفة لا يمكن أن تتم دون تحديد المتطلبات النظرية التي تدعو إلى القيام بذلك، ثم البحث عن الخطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة والتي تبدأ بالرؤية ثم الرسالة والأهداف طويلة الأجل، ثم الإستراتيجيات، وبعد ذلك الاهتمام بالعناصر الضرورية لاكتمال المدخلات اللازمة لتنمية ممارسات إدارة المعرفة وتطويرها والتي يمكن بيانها كالاتي:

#### 1. المتطلبات النظرية للإطار المقترح.

- إن الاهتمام بإدارة المعرفة يعطي العاملين الدافعية لإيجاد معرفة جديدة.
- إن الاهتمام بإدارة المعرفة تعتبر من مدخلات تحقيق الميزة التنافسية.
- إن المنافسة أصبحت تعتمد على الخبرة والمعرفة وإمكان تطويرها.
- إن تحقيق أهداف المنظمات بفعالية يتطلب الاهتمام بإدارة المعرفة.
- إن توفير قواعد للبيانات يساعد في سرعة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- إن إنشاء المعرفة وتطويرها وتوزيعها تساعد على الإبداع والابتكار للعاملين.

- إن إنشاء المعرفة وامتلاكها يمكن رأس المال البشري في استغلال الفرص ومواجهة التحديات بفعالية.

- إن امتلاك المعرفة وتوزيعها وتطبيقها يحقق النجاح التنظيمي.

- إن مواجهة التغيرات والتطورات الحديثة تستوجب تشخيص المعرفة وتطويرها وتخزينها وتوزيعها.

**2. الرؤية:** الوصول إلى الصدارة في الإبداع والابتكار والميزة التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة، ولتحقيق هذه الرؤية ونجاحها يجب الاهتمام بالتالي:

- تشخيص المعرفة: التشخيص الفعال للمعرفة يتطلب أولاً الشرح والتفسير لجميع العاملين بأهمية ممارسات إدارة المعرفة، ومصادرها، وتحديد الوسائل اللازمة مع استقطاب المواهب البشرية التي لديها قدرات ومهارات متنوعة والقدرة على تشخيص المعرفة تبعاً للمستويات الإدارية.

- إنشاء المعرفة وتطويرها: التميز والإبداع في خلق المعرفة الضمنية وتحويلها إلى المعرفة الصريحة من خلال تبادل الخبرات والأفكار والمهارات وتشجيع العمل المشترك.

- تخزين المعرفة: جعل المنظمة من أولى المنظمات التي لها ذاكرة تنظيمية يمكن الاستفادة منها، مع ضرورة أن لا تكون تلك الذاكرة عائقاً أمام التغيير ومواكبة التطورات الجارية وخاصة في المجال التكنولوجي.

- توزيع المعرفة: وضع آليات رسمية وغير رسمية فعالة بما يضمن نقل المعرفة وتوزيعها بطريقة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها بطريقة سريعة ودقيقة.

- تطبيق المعرفة: التطبيق الفعال للمعرفة من خلال وضع الآليات اللازمة وضرورة متابعة جميع العاملين أثناء تطبيق المعرفة وكيفية الاستفادة منها بشكل فعال.

**3. الرسالة:** إن الجهة المسؤولة عن إدارة المعرفة تقدم للمؤسسات قدرة أكبر على تشخيص المعرفة وإنشائها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وهذا لا يمكن أن يتم بدون الاهتمام بكل من:

- توفير الكادر البشري: حيث الأفراد في داخل المنظمة تقع على عاتقهم القيام بكل ممارسات إدارة المعرفة.

- التكنولوجيا: حيث هناك ضرورة لتوافر الأجهزة والبرامج والشبكات التي تساعد في تخزين المعرفة ونقلها واكتشافها أيضاً.

- الثقافة التنظيمية: يجب الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية داعمة في إنشاء المعرفة وتبادلها وتطويرها، وبالتالي يجب تشجيع العاملين على العمل الجماعي، وتبادل الأفكار.



- نظام الحوافز: يجب تحفيز العاملين على تقديم معارفهم وتطويرها وتشاركها، ويجب الاهتمام بالتحفيز اللازم لتبني مفهوم إدارة المعرفة، بحيث يصبح مفهوم إدارة المعرفة من الضرورات لبقاء واستمرار المنظمة، ويجب التأكد من عدالة الحوافز المقدمة وكفائتها، وأن تلك الحوافز قادرة على تحقيق الغرض المحددة له.
- القيادة: إن التزام الإدارة العليا ومساندتها في دعم ممارسات إدارة المعرفة، وتقديم ما لديهم من خبرات وأحداث ومهارات تشجع الآخرين على تشخيص المعرفة وإنشائها وتخزينها وتطبيقها، وهذا يجب أن يكون دعماً مستمراً واستراتيجياً مقدماً من الإدارة العليا.
- نظام معلومات: يجب أن تهتم المنظمات بوجود نظام معلومات قادر وموئل للقيام بتوفير المعلومات اللازمة بشكل سريع ودقيق وفعال، وأن تتوفر فيه وسائل الحماية التي تحافظ على المعرفة.

- القيم والمبادئ والمعتقدات القادرة على توليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.

فنتطبيق إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من الخبرات والتجارب للقادة والعاملين والوصول للمعلومات المخزنة لدى الأفراد والاستفادة منها، والعمل على خلق المعرفة وترتيبها وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى استثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والتقنية ونظام المعلومات ونظام الحوافز التي تمتلكها المنظمة، وهذا لا يحدث بدون دعم الإدارة العليا ومساندتها.

**4. الأهداف:** تسعى المنظمة عبر الاهتمام بإدارة المعرفة إلى جعل المعرفة والاهتمام بها ثقافة داخل المنظمة تسعى للحفاظ عليها باستمرار، والاهتمام بوجود بنك من المعلومات يستفاد منه عند تحليل البيئة الداخلية أو الخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث تضمن تلك المعلومات كيفية استغلال الفرص والحفاظ على نقاط القوة، والاهتمام بحماية بنك المعلومات وتطويره باستمرار لضمان خدمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي تحتاج لمعلومات جديدة وقد تكون غير مؤكدة، وبالتالي يجب على المنظمات تحديد أهداف لإدارة المعرفة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تتمثل تلك الأهداف بالتعرف إلى الطرق الكفيلة باكتساب المعرفة وابتكارها والاحتفاظ بها وإدامتها، واكتشاف الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها مشاركة المعرفة وتوزيعها بطريقة تضمن استعمالها والاستفادة منها بفعالية، وهنا يجب القيام بوضع أهداف رئيسية وفرعية لممارسات إدارة المعرفة، ويمكن تحديد الأهداف الرئيسية وفق الآتي:

- التعرف إلى أهمية ممارسات إدارة المعرفة، وأهمية الاحتفاظ بالموهب البشرية لتشخيص فعال للمعرفة.

- اكتشاف المواهب البشرية القادرة على ابتكار أفكار جديدة، والاهتمام بالبحوث والمؤتمرات والدورات والندوات اللازمة لإنشاء المعرفة.
  - الوصول إلى المتطلبات اللازمة للاحتفاظ بقواعد البيانات، واستخدام التكنولوجيا في تخزين المعرفة واستخدامها، ووضع الطرق والوسائل اللازمة لاسترجاع البيانات بسهولة.
  - التعرف إلى الطرق والوسائل اللازمة لوصول المعرفة إلى جميع العاملين في داخل المنظمة بسهولة، مع ضرورة تحديد الآليات اللازمة لوصول المعرفة مع التركيز على استخدام الوسائل التكنولوجية في تبادل المعرفة.
  - اكتشاف الوسائل والأساليب اللازمة لتطبيق المعرفة، مع ضرورة استخدام المعرفة بطريق تحقق دعم اتخاذ القرار بفعالية.
- 5. الإستراتيجيات:** يمكن الاهتمام بعدة إستراتيجيات لإدارة المعرفة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بفعالية، وقامت الباحثة بوضع إستراتيجيات بناء على فهمها لكل إستراتيجيات إدارة المعرفة بما يخدم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذه الإستراتيجيات هي التي تساعد كل القادة في المساهمة بفعالية في تشخيص المعرفة وإنشائها وتخزينها وتوزيعها وتطويرها والتي بدورها تساعد في اتخاذ تلك القرارات الإستراتيجية، والتي يمكن بيانها وفق التالي:
- إستراتيجية تطوير رأس المال الفكري: فالاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلى الاهتمام بأهم متطلبات إدارة المعرفة، فالاهتمام برأس المال البشري والهيكلية والعلائقية يؤدي إلى الاهتمام بفعالية في ممارسات إدارة المعرفة.
  - إستراتيجية استثمار المعرفة: إن الاستثمار الفعال في المعرفة يؤدي إلى توليد معارف جديدة وابتكارها، وبالتالي يمكن الاستفادة من المعرفة الحالية والمعارف التي تم استثمارها في التطبيق الفعال للمعرفة.
  - إستراتيجية تنمية المعرفة وتطويرها: لكي تستطيع المنظمات الاستفادة من تطبيق المعرفة والاستفادة من استخدام المعرفة بطريقة فعالة فإن ذلك يتطلب الاهتمام بتشخيص وإنشاء المعرفة وبشكل مستمر وهذا يساعد في الاهتمام بتنمية المعرفة وتطويرها بشكل دوري.
  - إستراتيجية التميز والإبداع المعرفي: لتحقيق التميز والإبداع المعرفي فإن هناك ضرورة للاهتمام بالمبدعين والمتميزين لتحفيزهم على الاستمرار في توليد المعرفة، مع ضرورة الاهتمام باستقطاب الخبراء في مجال إدارة المعرفة.

- إستراتيجية الفهم المتعمق للمعرفة: يجب أن يتم الاهتمام بجميع العاملين في المنظمة وتدريبهم على ضرورة فهم ما يحتاجونه من المعرفة المتوفرة والمخزنة قبل استخدامها أو توزيعها وذلك حتى تلبي الغرض منها وتوظيفها بشكل فعال في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

**6. مصادر المعرفة:** تتعدد مصادر المعرفة والتي يمكن أن تكون من العاملين أنفسهم في المؤسسة، أو العملاء، أو الموردين، أو الجمهور، أو مؤسسات الدولة، أو من المؤتمرات العلمية والأبحاث، أو النشرات والأيام الدراسية، ولكن عندما يتم الحديث عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتم الحديث عن قرارات جوهرية ومصيرية، قد تؤثر على بقاء واستمرار المؤسسة، وبالتالي يجب الاعتماد على مصادر للمعرفة موثوق بها، ويتم التأكد من المعلومات من أكثر من مصدر من المصادر التي تم ذكرها.

**7. التدريب والتطوير:** يجب على كل مؤسسة أن تحدد نوع المعارف والخبرات المطلوبة، وبالتالي حث العاملين وتدريبهم وتوجيههم نحو تلك المعارف، وتدريب كل الأفراد داخل المؤسسة على المشاركة والعمل الجماعي، والاستفادة من خبرات المدراء القدامى من خلال نقلها للمدراء الجدد، والاستفادة من العلوم الجديدة لدى المدراء الجدد ونقلها للمدراء القدامى، ويتم تدريب العاملين على كيفية اكتساب المعرفة وتطويره وتخزينها باعتبارها أصل من أصول المنظمة والتي يجب الحفاظ عليها وتنميتها.

**8. التكنولوجيا:** يجب على المؤسسات لكي تتمكن من تنمية ممارسات إدارة المعرفة وتطويرها أن تهتم بتوفير التقنيات والبرمجيات اللازمة، وأن توجد نظام اتصالات فعال يعتمد على وسائل الاتصال الحديثة، وبناء قواعد البيانات لتوريد أو الحصول على المعلومات منها بسهولة وبالتالي يتم التخلص من الروتين والعمل الورقي في خزن المعرفة وتوزيعها.

**9. فريق إدارة المعرفة:** يجب على كل مؤسسة الاهتمام بوجود جهة داخل المؤسسة مهمتها الأساسية هي متابعة ممارسات إدارة المعرفة سواء اكتشاف المعرفة أو تطويرها وتوزيعها وغيرها، وأن يحصل هذا الفريق على الدعم المباشر من الإدارة العليا، وهدفها أيضاً توعية الموظفين، ونشر ثقافة المعرفة، والعمل باستمرار على تحديد حاجة المؤسسة للمعرفة وحاجة العاملين، ومقارنة المعرفة التي تمتلكها المنظمة مع المعارف التي تمتلكها المؤسسات الأخرى، والمحافظة على الأفراد العاملين الذين يمتلكون المعرفة ولديهم قدرة على نقلها وتطويرها والاستفادة منها.

**10. دعم والتزام الإدارة العليا:** إن ممارسات إدارة المعرفة لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا تم الاهتمام بها بشكل مستمر، ويتوجبه من الإدارة العليا ودعمها، كما يتوجب على الإدارة العليا دعم الثقافة التي تشجع اكتساب المعرفة ومشاركتها.

**11. الأموال:** إن اكتشاف المعرفة وتطويرها ونقلها والمشاركة من قبل العاملين في المؤسسة يحتاج إلى حوافز ومكافآت للعاملين، كما أن هناك حاجة لتمويل مشاريع إدارة المعرفة، فالحصول على التكنولوجيا يحتاج لتمويل، والحصول على المعرفة الخارجية قد يحتاج إلى أموال، وتطوير المعرفة قد يحتاج إلى أموال، وبالتالي وجب الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الموازنات تكاليف ومصاريف تنمية وتطوير ممارسات إدارة المعرفة.

**12. إدارة القوى البشرية:** إن المطلوب من إدارة القوى البشرية الاهتمام بوظائفها والتي لها علاقة بممارسات إدارة المعرفة، فيجب أن تتابع التحفيز والتدريب والتنمية والمناخ التنظيمي ونظام المكافآت، ووضع معايير مناسبة عند اختيار العاملين تمكن من خلق المعرفة، والمساهمة في عقد الندوات والمؤتمرات التي تساعد في اكتساب المعرفة ونقلها، ووضع وصف وظيفي واضح لفريق إدارة المعرفة، وتحديد المواصفات الوظيفية لشاغل هذه الوظيفة، بحيث تكون تلك المواصفات يمكن الاستفادة منها في فريق العمل.

### المرحلة الثانية: عمليات الإطار المقترح

إن تفاعل ممارسات إدارة المعرفة يؤدي إلى تميز العاملين والمنظمة معاً، ويمكن بيان أوجه التميز وفق الآتي:

- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
- الاستقرار الوظيفي.
- التميز والإبداع في العمل.
- تحسين رضا المستفيد.
- تحقيق الميزة التنافسية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- رضا العاملين عن هوية العمل وأهميته.
- تحقيق الأهداف بفعالية.
- تحسين مستوى الإبداع في المنظمة.
- فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

فالعنصر المذكور أخيراً وهو فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو العنصر الذي سيتم التركيز عليه بصفته أصل مشكلة البحث، حيث تتكامل ممارسات إدارة المعرفة وتدعمها المتطلبات الأساسية، واتخاذ الوسائل والإجراءات اللازمة لمواجهة المعوقات، كل ذلك يهدف إلى خلق تفاعل

إيجابي بين ممارسات إدارة المعرفة لتحديد دورها وتأثيرها الفعال على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالوصول إلى فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب تفاعلاً بين ممارسات إدارة المعرفة، وإيضاً تفاعل كل ممارسة مع متطلبات اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء كل ممارسة من ممارسات إدارة المعرفة من خلال تفاعل تلك الممارسة مع أبعاد القرار الإستراتيجي وعناصره وفق الآتي:

#### **أولاً: تفاعل مقومات تشخيص المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

يمكن تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تشخيص المعرفة عن طريق الاهتمام بتحديد ما هو متوافر من المعرفة، فبدون معرفة ما هو متوافر من المعرفة لا نستطيع توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، خاصة أننا بحاجة إلى معلومات كثيرة ومتنوعة ومعقدة لتساعدنا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فمقدار توافر المعرفة نستطيع قياس مدى الفعالية في أداء رأس المال البشري داخل المنظمة، حيث توافر المعرفة يدل على أصل من أصول المنظمة، فمقدار التميز والتطور والإبداع لهذا الأصل، يمكن قياس تطور المنظمة وتميزها وإبداعها.

#### **ثانياً: تفاعل مقومات إنشاء وتطوير المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

يمكن تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال إنشاء المعرفة وتطويرها عن طريق الاهتمام بوسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية والاهتمام بتوفر مهارات الاتصال لدى العاملين لتناسب قدرة العاملين نظم الاتصال الحديثة وخاصة التكنولوجية وذلك ليتمكن متخذو القرارات توفير المعلومات المتعلقة بمشكلة القرار في الوقت المناسب والطريقة المناسبة، وإيضاً مساعدة متخذي القرار في البقطة للفرص أو التهديدات الناتجة من البيئة الخارجية من خلال توفير اكتساب المعرفة من خلال تحسين فرص التعلم لكل العاملين وهذا يساعد على تطوير المعرفة الموجودة لدى العاملين أيضاً، كما أن الاستعداد للمستقبل يتطلب الاهتمام باكتساب المعرفة من خلال توفير كل وسائل الاتصال والإعلام الحديثة للعاملين ليتمكنوا من إنشاء المعرفة وتطويرها أيضاً، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب وجود وحدة خاصة داخل المنظمة تهتم بتحفيز العاملين على إنشاء المعرفة وتطويرها، وتحث العاملين على تقديم كل ما هو جديد من المعلومات لديهم لتكوين مستوى معرفي قادر على خدمة الأهداف طويلة الأجل للمنظمة.

#### **ثالثاً: تفاعل مقومات تخزين المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية**

يمكن تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال تخزين المعرفة عن طريق الاهتمام بوجود غرفة حاسوب، وظيفتها تخزين المعرفة على الأجهزة بطريقة يسهل استخدامها

وبالتالي هذا يدعم توفير الوقت وعدم التسرع في جمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات، كما يجب وجود شبكة تربط بين جميع العاملين في المنظمة وخاصة مدراء الدوائر والأقسام بحيث يمكن لهم الحصول على المعلومات بسرعة وسهولة لكي يتمكنوا من الإسهام في إيجاد البدائل وسرعة تقييمها ومعرفة ما يستجد من المعلومات بشكل سريع، وهذا قد يؤثر في عملية اتخاذ القرارات وخاصة الإستراتيجية، فالإدارة العليا يجب أن تتأكد أن كل العاملين لديها لديهم القدرة على استخدام البرامج المتوفرة بهدف تخزين البيانات واسترجاعها وتدريب العاملين وتأهيلهم على استخدام قواعد البيانات، وهذا يساعد الإدارة العليا في التأكد من أن جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات متوفرة لدى العاملين وموجودة ويمكن استرجاعها بسهولة، كما أن أحد تعريفات القرارات الإستراتيجية ركزت على ضرورة الاهتمام بتخزين المعرفة خاصة لدى القادة، وذلك على اعتبار أنه لا بد للإدارة العليا بالتسلح المعرفي بحيث يشمل المخزون المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والقدرة على حل المشكلات، فهذا يعزز أن فعالية اتخاذ القرارات تعتمد على تخزين المعرفة.

#### رابعاً: تفاعل مقومات توزيع المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يمكن تحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال توزيع المعرفة عن طريق الاهتمام بتفعيل الاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة وكذلك الأفقية وفي جميع الاتجاهات في سبيل تسهيل نقل المعلومات بين العاملين وإمكان نقلها بطريقة تحافظ على إدارة الوقت وخاصة للإدارة العليا، ففعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب الاعتماد على قنوات التوزيع الرسمية، وخاصة عندما نتحدث عن قرارات طويلة الأجل التي لا بد وأن تعتمد على التقارير والأدلة والكتب الرسمية، ولكن هذا لا يعتبر كافياً لتوزيع المعرفة بشكل فعال والاستفادة منها، فلا بد من الاعتماد أيضاً في توزيع المعرفة على قنوات توزيع غير رسمية.

#### خامساً: تفاعل مقومات تطبيق المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

لا يمكن الاعتماد على جميع الآليات الثلاثة المستخدمة لتطبيق المعرفة والتي تم بيانها في الإطار النظري، والتي تشمل التوجيهات والروتين وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، وذلك لأن أهم صفات القرارات الإستراتيجية أنه يتم اتخاذها في ضوء معلومات غير مؤكدة، وأنها غير عادية وغير مسبقة، وبالتالي يتم الاعتماد على الفرق ذات المعرفة والتخصص المحدد وفق الحاجة وطبيعة نوع القرار المطلوب اتخاذه.

## المرحلة الثالثة: مخرجات الإطار المقترح

بعد أن يتم تكامل ممارسات إدارة المعرفة ينتج عنها نتائج أولية تساعد في زيادة الاهتمام بالمعرفة واعتبارها محركاً اقتصادياً له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويمكن بيان ممارسات إدارة المعرفة كمدخلات وتفاعلها مع بعضها البعض كعمليات ومن ثم بيان تأثيرها على أبعاد القرارات الإستراتيجية كمخرجات، فممارسات إدارة المعرفة تزيد من قدرة المؤسسات في التعامل مع حالات عدم التأكد ومع المستقبل لأنه يتم تكوين مخزون معرفي مخطط له ويمكن بيان تأثير أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال ممارسات إدارة المعرفة وتفاعلها مع بعضها وفق الآتي:

### أولاً: فعالية الرشد والشمول في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

إن تحقق الرشد والشمول في اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب توفر المعلومات المناسبة في الوقت المحدد وخاصة أن المعلومات المطلوبة للقرارات الإستراتيجية تتميز بمحدوديتها وعدم الوضوح الكامل بخصوصها، وبالطبع فإن ممارسات إدارة المعرفة وخاصة ما يتعلق بتشخيص المعرفة وتطويرها فإنها تهدف إلى التركيز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى، وكذلك الاهتمام بتحديث المعلومات وتطويرها بشكل دوري، مع الاهتمام بالمعرفة الجديدة التي تخدم اتخاذ القرارات، وأيضاً تحقق الرشد والشمول يتطلب الاهتمام والارتباط الوثيق بالرؤية والرسالة للمنظمة، وخاصة أن القرار الإستراتيجي هو الذي يحدد الإطار العام للشركة، وبالطبع فإن ممارسات إدارة المعرفة تساعد إدارة المنظمة على تحديد رؤيتها والرسالة والأهداف من خلال ما يتوفر لديها من مخزون للبيانات ونقلها وتوزيعها بطريقة تمكن من تطبيق المعرفة ومتابعة تطبيق الأفكار الجديدة ودعم عمليات التنبؤ وحل المشكلات والتنبؤ بالفرص والتهديدات وهذا هو أساس نجاح صياغة رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، كما أن إنشاء المعرفة وتوزيعها يتطلب آليات محددة وواضحة مسبقاً وهذا لا يمكن تحديده بدون وضوح الرؤية، كما أن الرشد والشمول يتطلب الاستعانة بالمتخصصين في صياغة القرارات الإستراتيجية، وعندما نقوم بتشخيص المعرفة فإن الأمر يتطلب الاهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة، كما أن توزيع المعرفة تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين مما يدعم وجود متخصصين في صياغة القرارات، ويؤدي إلى وجود وضوح في القرارات الإستراتيجية.

## ثانياً: فعالية السلوك السياسي في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

تتحقق فعالية السلوك السياسي من خلال التفاوض بين الزملاء للوصول إلى القرار قبل اتخاذه أو تتفاوض مع الزملاء قبل أن تؤيد أي قرار، وهذا لا يمكن أن يحدث بدون تشخيص المعرفة من خلال تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة ليتم التفاوض معهم، أما إنشاء المعرفة فيستفاد منها في التفاوض مع الزملاء في توظيف ما تعلمه كل موظف من إنجازاته السابقة في تزويد الموظفين الآخرين بالمعرفة وتطوير معرفة زملائهم، والسلوك السياسي أيضاً يتطلب الابتعاد عن أي تأثيرات خارجية على القرارات الإستراتيجية، فعند تشخيص المعرفة يمكن تلاشي أي تأثيرات خارجية من خلال تحديد الوسائل اللازمة والأدوات التي تمكن اكتشاف المعرفة مقدماً، وبالتالي لا يمكن التأثير على تشخيص المعرفة، وأيضاً الاهتمام بالأبحاث العلمية في إنشاء المعرفة تؤدي إلى حجب التدخلات في إيجاد أي معلومات عند اتخاذ القرارات لأنه تم اتباع المنهج العلمي في الحصول على المعرفة، وأيضاً وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة واستخدامها يؤدي على عدم وجود أي تدخلات في اتخاذ القرارات، كما أن الاعتماد على فرق العمل والاجتماعات الدورية بهدف توزيع المعرفة تؤدي إلى خفض التدخلات الخارجية لأن هناك رأياً للجميع وليس لفرد واحد، وأيضاً وجود الاجتماعات وفرق العمل بهدف توزيع المعرفة يؤدي إلى الابتعاد عن مقاطعة الزملاء للتأثير على اتخاذ القرار وهذا يدعم فعالية السلوك السياسي.

## ثالثاً: فعالية الاتفاق في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

تتحقق فعالية الاتفاق من خلال اتفاق المدراء فيما بينهم على تحديد الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتحقق من خلال توزيع المعرفة عندما يتم تشجيع عمليات تبادل المعرفة وجعل المعرفة متاحة للجميع وهذا يساعد على توفير المعلومات لجميع المعلومات وبالتالي سيتوفر الاتفاق حول تحديد الأهداف الإستراتيجية، والاستعانة بفرق العمل للوصول لاتفاق حول القرارات المتخذة، وهذا يتحقق أيضاً من خلال توزيع المعرفة بالاعتماد على فرق العمل والاجتماعات الدورية، ويتم تبادل الآراء مع الزملاء لتحقيق التوافق، وهذا يتحقق أيضاً من خلال توزيع المعرفة عن طريق تشجيع عمليات تبادل المعرفة بين المدراء، كما يتفق المدراء حول ضرورة توفير المعلومات في الوقت المناسب، ويمكن تبادل المعلومات وإصدار الوثائق والنشرات لتوزيع المعرفة وهذا كله يساعد في توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

## رابعاً: فعالية الاتصالات في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

تتحقق فعالية الاتصالات من خلال الاتصال في جميع الاتجاهات قبل اتخاذ القرار الإستراتيجي، ويتحقق ذلك من خلال تشخيص المعرفة من المصادر المختلفة، وأيضاً تتحقق فعالية



الاتصالات من خلال تنوع طرق التواصل بين متخذي القرارات، فقد يتم استخدام البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل أو أي طرق إلكترونية حديثة في سبيل تسهيل عملية التواصل وسرعتها، والتركيز على وسائل الاتصال الحديثة في التنسيق والتواصل بين الأقسام والإدارات، فيتم استخدام شبكات الإنترنت للحصول على المعرفة الجديدة، وتستخدم الشبكات في توزيعها بين الأقسام ومتخذي القرارات، فتوفير المعرفة وتوزيعها وتطبيقها يساعد في عملية التنبؤ واتخاذ القرارات وحل المشكلات مع ضرورة متابعة تطبيق الأفكار الجديدة وإزالة العوائق وهذا لا يحدث إلا بتوافر مقومات عملية الاتصالات بين جميع الأطراف ذات العلاقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

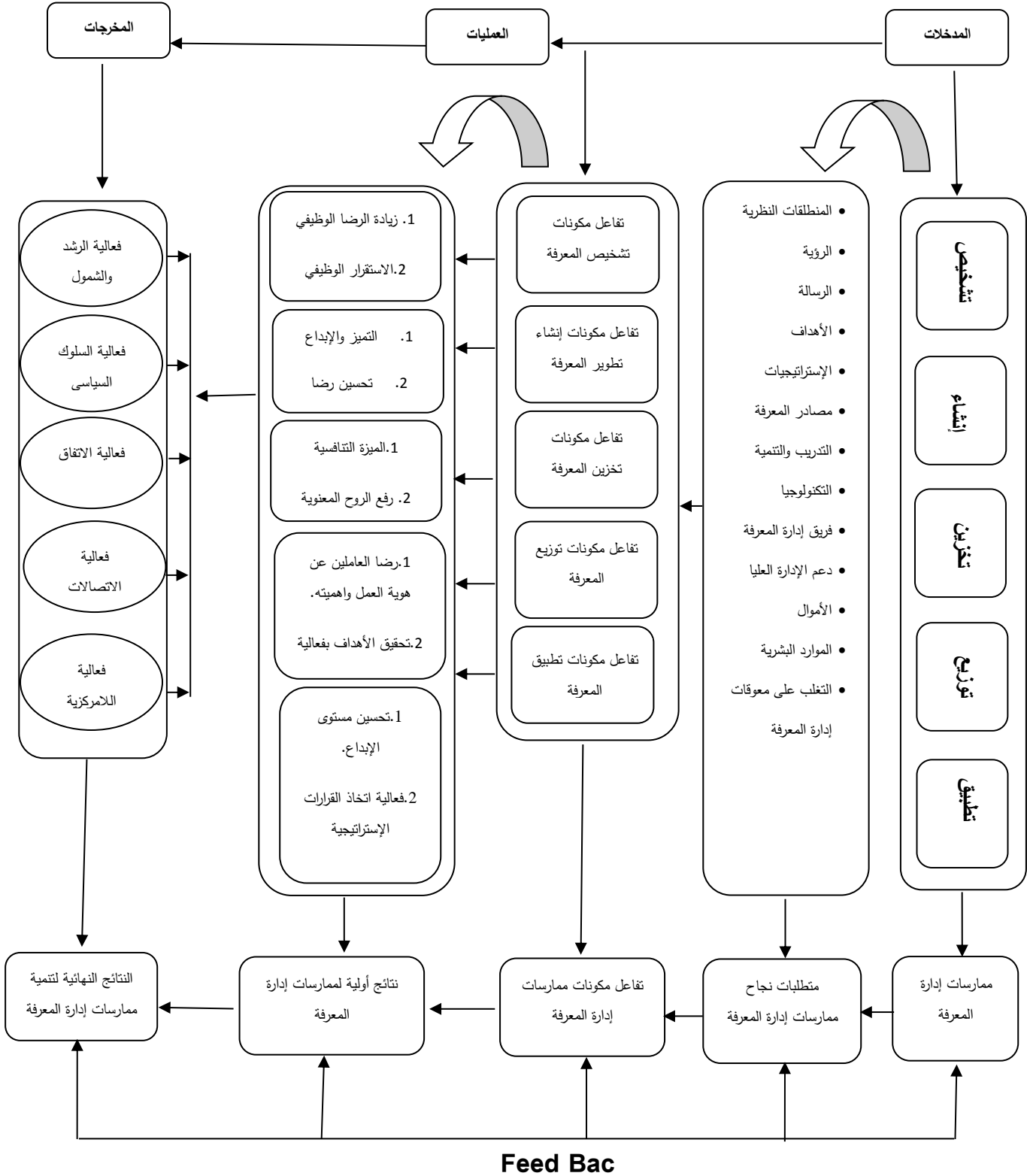
#### خامساً: فعالية اللامركزية في ضوء ممارسات إدارة المعرفة

تتحقق فعالية اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال تشارك جميع المدراء في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهذا يتم بتشجيع عمليات تبادل المعرفة بين المدراء، ودراسة جميع المقترحات المقدمة من المدراء، وذلك من خلال امتلاك المؤسسات آليات واضحة ومحددة ومعتمدة في توزيع المعرفة وبالتالي يمكن توزيع كل مقترحات المدراء وفق آليات محددة ودراستها، ومشاركة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة من خلال جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين، وكذلك تشجيع عمليات تبادل المعرفة بين الزملاء، والاستعانة بالمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة، وذلك من خلال توظيف المعرفة المتوفرة في حل المشكلات، ويعطى العاملين الحرية بعدما يتم توجيههم نحو الأهداف المرجوة، وذلك من خلال الاهتمام بالمتابعة والتدقيق لتطبيق أي معارف وأفكار جديدة.

#### المرحلة الرابعة: التغذية الراجعة

حيث داخل كل مرحلة من المراحل السابقة يوجد تقييم ومتابعة لتحديد الانحرافات وتصحيحها أولاً بأول مع العلم بأن هذا الإطار المقترح تم اختباره من خلال تحليل الدراسة الميدانية، وتحديد أثر المتغيرات المستقلة والتي تتمثل بممارسات إدارة المعرفة على المتغيرات التابعة التي تتمثل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك حتى تتمكن الباحثة من اختبار فروض الدراسة وتحقيق أهداف البحث.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل التالي:  
شكل رقم (5): الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة



المصدر: جرد بواسطة الباحثة (2017).

## المبحث الرابع - واقع وكالة الغوث

### 0-4-2: تمهيد

في هذا المبحث سيتم استعراض واقع الأونروا باعتبارها موضع البحث، سيتناول الحديث عن الأونروا من حيث النشأة والأهداف والهيكل التنظيمي للأونروا في قطاع غزة، ونبذة مختصرة عن البرامج والخدمات التي تقدمها الأونروا لمجتمع اللاجئين الفلسطينيين.

### 1-4-2: تأسيس الأونروا Establishment of UNRWA

تأسست وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، بعد احتلال فلسطين على إثر حرب عام 1948م، وذلك بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم "302" في الثامن من ديسمبر (كانون أول) عام 1949 بهدف تقديم برامج الإغاثة المباشرة والتشغيل للاجئين الفلسطينيين. وبدأت الوكالة عملياتها الميدانية في الأول من مايو (أيار) عام 1950. وفي غياب حل لمسألة لاجئي فلسطين، عملت الجمعية العامة وبشكل متكرر على تجديد ولاية الأونروا، وكان آخرها تمديد عمل الأونروا لغاية 30 حزيران 2017. (الموقع الإلكتروني للأونروا، تاريخ الزيارة: 2016/07/01).

### 2-4-2: أهداف الأونروا

تهدف الأونروا بشكل أساسي إلى توفير الاحتياجات الأساسية للاجئين الفلسطينيين من تعليم وخدمات صحية واجتماعية بشكل مباشر، حيث قامت بتحديد أربعة أهداف للتنمية البشرية لتكون نقاط التركيز لعمليات الوكالة:

- ضمان حصول اللاجئين الفلسطينيين على المعارف والمهارات.
- ضمان حياة طويلة وصحية للاجئين الفلسطينيين.
- حصول اللاجئين على مستوى معيشي لائق.
- أن يتمتع اللاجئون الفلسطينيون بحقوق الإنسان الى أقصى حد. (الموقع الرسمي للأونروا، تاريخ الزيارة: 2016/07/01).

### 3-4-2: الخدمات التي تقدمها الأونروا

تعمل "الأونروا" وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى على تقديم الدعم والحماية وكسب التأييد لحوالي 5 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين لديها في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة إلى أن يتم إيجاد حل لمعاناتهم، حيث يتم

تمويل الأونروا من خلال التبرعات الطوعية التي تقدمها الدول الأعضاء في منظمة الأمم المتحدة (الموقع الإلكتروني للأونروا، تاريخ الزيارة: 2016/07/01).

#### 2-4-4: برامج الأونروا

تشتمل خدمات الأونروا على التعليم الأساسي والمهني والرعاية الصحية الأولية وشبكة الأمان الاجتماعي والدعم المجتمعي وتحسين المخيمات والبنية التحتية والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة في أوقات النزاعات المسلحة. ويتم تقديم تلك الخدمات ضمن برامج خمسة هي: (الموقع الإلكتروني للأونروا، تاريخ الزيارة: 2016/07/01).

#### 1. برنامج التعليم Education Programme

تقوم الأونروا بتشغيل أحد أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط، وقد ظلت الجهة الرئيسية التي توفر التعليم الأساسي للاجئين الفلسطينيين منذ قرابة خمسة عقود، ويحتل التعليم المرتبة الأولى من بين أنشطة الوكالة الرئيسية، وتقدم الأونروا التعليم الابتدائي والإعدادي لما يزيد على 240 ألف تلميذ موزعين على 252 مدرسة في أنحاء قطاع غزة كافة. بالإضافة إلى ما يزيد على 1000 طالب في كلية تدريب غزة، التي توفر لهم التدريب المهني والحرفي من أجل تطوير أنفسهم وتطوير مهاراتهم، الأمر الذي يمكن أن يساعدهم في العثور على طريقهم للخروج من الفقر الذي يعيشون فيه.

#### 2. برنامج الصحة Health Programme

عمل برنامج الصحة في الأونروا لأكثر من 60 سنة، على تقديم خدمات شمولية في الرعاية الصحية الأولية، سواء الوقائية أو العلاجية، للاجئين الفلسطينيين ومساعدتهم على الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية الثانوية والتخصصية، ويقوم أكثر من 1000 عامل صحي يعملون لدى الأونروا في قطاع غزة، موزعين على 22 مركزاً صحياً والذي تعد الجهة الرئيسية التي توفر الاحتياجات الصحية الأساسية للاجئين منذ عام 1950، و تشمل العيادات الخارجية وطب الأسنان والأمومة والطفولة والطب الوقائي وغيرها من الخدمات الصحية من خلال شبكة من العيادات المتوفرة في جميع أنحاء قطاع غزة.

#### 3. الإغاثة والخدمات الاجتماعية Relief and Social Services

يقدم برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا مجموعة متنوعة من خدمات الحماية الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة في أقاليم عمليات الوكالة الخمس. وفي قطاع غزة يوفر هذا البرنامج شبكة أمان اجتماعي للاجئين من إمدادات الغذاء الأساسية والإعانات النقدية علاوة

على المنح النقدية الطارئة والمسكن الملائم للاجئين الأشد عرضة للمخاطر، كذلك يقوم البرنامج على خدمة ودعم العديد من مراكز نشاط الشباب والمراكز النسائية في مختلف المخيمات، ويعد التأهيل المجتمعي جزءاً هاماً من عمل البرنامج ويتكون من 6 مراكز للتأهيل المجتمعي الهادفة إلى إعادة تأهيل الأشخاص كافة ذوي الإعاقات وإدماجهم اجتماعياً، إضافة إلى وجود 7 مراكز برامج للمرأة خصيصاً الهادفة إلى تمكين المرأة اللاجئة وتحسين وضعها الاقتصادي وتمييزها.

#### 4. التمويل الصغير Microfinance

تعمل دائرة الإقراض الصغير في الأونروا على تعزيز التنمية الاقتصادية ومكافحة الفقر بين أوساط اللاجئين الفلسطينيين والفئات الفقيرة والمهمشة الأخرى، وكانت غزة هي الموقع الأول لأنشطة الأونروا في مجال التمويل الصغير، حيث بدأ العمل في عام 1991، وبقيت دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا ملتزمة بمساعدة الغزيين في الوصول إلى القروض والائتمانات التي تمكنهم من تطوير أعمالهم أو توسعتها أو بناء أصولهم المنزلية والأسرية أو تغطية مجالات إنفاقهم الأساسية وتلبية حاجاتهم التعليمية والصحية.

#### 5. البنية التحتية وتطوير المخيمات infrastructure and camp development

يقوم برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات على إدخال تحسينات على البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين التابعة للأونروا بهدف تحسين الظروف المعيشية للاجئين الفلسطينيين من خلال تخطيط مرافق ومساكن ومدارس ومراكز صحية تابعة للأونروا وتصميمها وإنشائها، وأيضاً من خلال التخطيط الشامل لقطاع الصحة البيئية، كما يعمل البرنامج أيضاً على ترميم أعمال المجاري والصرف الصحي وآبار المياه ومعالجة المياه العادمة في مخيمات اللاجئين في قطاع غزة وعددها 8 مخيمات رسمية والمناطق المحيطة بها.

#### 2-4-5: مناطق عمل وكالة الغوث

تقوم الأونروا بتوفير خدمات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية للاجئين الذين يستحقون تلك الخدمات من بين اللاجئين الفلسطينيين المسجلين لدى الوكالة والذين يبلغ تعدادهم 5 ملايين لاجئ يعيشون في مناطق عمليات الوكالة الخمس التي تديرها في كل من عمان (الأردن)، بيروت (لبنان)، دمشق (سوريا)، الضفة الغربية (القدس الشرقية)، قطاع غزة (مدينة غزة). (الموقع الالكتروني للأونروا، تاريخ الزيارة: 2016/07/01).

## 2-4-6: الرئاسة والمكاتب الإقليمية

تقع رئاسة الوكالة في غزة وعمّان بعد نقلها من فيينا بالنمسا في 1996. واتخذ قرار نقل الرئاسة الأمين العام للأمم المتحدة وسانده الجمعية العامة تعبيراً عن التزام الأمم المتحدة بعملية السلام في الشرق الأوسط. وفيما بين عامي 1950 و1978 اتخذت رئاسة الأونروا من بيروت مقراً لها. ولدى الوكالة أيضاً مكتباً اتصال في مقر الأمم المتحدة بنيويورك وقصر الأمم في جنيف. ولديها كذلك مكتب في القاهرة بمصر. (أبو عفش، 2011: 76).

## 2-4-7: الهيكل التنظيمي لمكتب إقليم غزة

يعتبر مكتب غزة الإقليمي من أكبر المكاتب الخمسة لمناطق عمليات الأونروا التي تديرها، ويقف على رأس هرم الهيكل التنظيمي لمكتب إقليم قطاع غزة (كما باقي مكاتب الأقاليم الأخرى) وظيفة مدير عمليات وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "Director of UNRWA Operations"، وهي وظيفة تتبع سلم الوظائف الدولية، ويقوم المفوض العام للأونروا "Commissioner General" بتولي مهمة تعيين هذه الوظيفة، وعادة ما تكون جنسية المعين لهذا المنصب من إحدى كبريات الدول المانحة للأونروا. لمدير عمليات الوكالة نائب ومساعد وكلاهما من الأجانب، بالإضافة إلى وظيفة مدير مكتب يشغلها موظف محلي (فلسطيني). أما من حيث البرامج والأقسام، فيتكون المكتب الإقليمي لقطاع غزة من ثلاثة برامج رئيسية هي: التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية. ويقوم بمساندة هذه البرامج الثلاثة مجموعة من الدوائر والأقسام، منها دائرة النقل والتوريدات، ودائرة الهندسة، والخدمات الإنشائية، ودائرة المالية، ودائرة الخدمات الإدارية، ومكتب الإعلام ومكتب المشاريع والدائرة القانونية. (العمرى، 2005: 43).

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدات والبرامج التي تتدرج تحت إطار عمل هذا المكتب الذي يُشكّل مدراؤه مجتمع الدارسة لهذا البحث والذي بلغ 46 مديراً موزعين على درجات وظيفية عليا تبدأ من 17 (أقل) إلى الدرجة 20 (أعلى).

الشكل ( 6 ) الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي



المصدر: موقع الأنروا الإلكتروني داخلي - Intra-net UNRWA (2016/12/01)

## الخلاصة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان: إدارة المعرفة: النشأة والمفهوم، تم البدء بالمقدمة، ثم تناولت الباحثة في هذا المبحث مفاهيم متعددة للمعرفة وإدارة المعرفة بناء على اختلاف وجهات النظر بين الباحثين، ثم تناولت أهمية إدارة المعرفة التي أصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع، وأيضاً الأهداف التي تشترك فيها المعرفة في مختلف المنظمات، ثم تناولت الأنواع والتي كانت الأكثر انتشاراً بين الباحثين هي المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وكذلك المصادر والخصائص التي تميزها عن الأنشطة الأخرى، ثم استعرضت ممارسات إدارة المعرفة واعتمدت الممارسات الأكثر تداولاً واستخداماً بين الباحثين (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وفي نهاية المبحث تم استعراض متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومعوقاتهما، والتي بغياب المتطلبات فإنها تعيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات.

أما المبحث الثاني بعنوان: القرارات الإستراتيجية المراحل والأبعاد، تم البدء بمقدمة عامة عن القرارات الإستراتيجية، ثم البدء بمفهوم القرار الإستراتيجي، ثم تناولت خصائص القرارات الإستراتيجية التي تميزها عن غيرها من القرارات، ثم استعرضت سلسلة من مراحل اتخاذ القرار

الإستراتيجي، ومن ثم تناولت مداخل صناعة القرار الإستراتيجي، وفي النهاية استعرضت الباحثة الأبعاد لقياس القرار الإستراتيجي (الرشد والشمول، السلوك السياسي، الاتفاق، الاتصالات، اللامركزية).

أما المبحث الثالث بعنوان: اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ضوء ممارسات إدارة المعرفة، بدأت الباحثة بمقدمة عامة عن المعرفة والقرارات الإستراتيجية، ثم تناولت لدور ممارسة إدارة المعرفة في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي النهاية وضعت الباحثة إطار مقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة من خلال وضعها لأربع مراحل تتكون من مدخلات الإطار المقترح، وعمليات الإطار المقترح، ومخرجات الإطار المقترح، وأخيراً التغذية الراجعة.

وأخيراً جاء المبحث الثالث بعنوان: واقع وكالة الغوث من حيث النشأة والتأسيس والخدمات التي تقدمها ولمحة عن برامجها الخمسة الرئيسية، ومناطق عملها.



## **الفصل الثالث**

### **الدراسات السابقة**

**0-3: المقدمة**

**1-3: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة**

**2-3: الدراسات التي تناولت القرارات الإستراتيجية**

**3-3: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الإستراتيجية**

**4-3: التعقيب على الدراسات السابقة**

**5-3: الفجوة البحثية**

**6-3: الخلاصة**

### 0-3: المقدمة:

ضمن المحددات الموضوعية في هذا البحث سيتم دراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولهذا قامت الباحثة بعرض في الجزء الأول من الدراسات السابقة، دراسات تتعلق بإدارة المعرفة، والجزء الثاني يشمل دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية، والجزء الثالث يشمل دراسات تتعلق بالربط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية، للوقوف على الموضوعات التي تناولتها، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والتعقيب عليها، وتوضيح مدى الاستفادة من هذه الدراسات.

واعتمدت الباحثة مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب متغيرات الدراسة إلى:  
أولاً: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة.

ثانياً: دراسات تتعلق بالقرارات الإستراتيجية.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالعلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الإستراتيجية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز البحث.

### 3-1: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل إدارة المعرفة وعلاقته بمتغيرات أخرى.

1. دراسة (عبد الغفور، 2015)، بعنوان: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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 لعام 2013/2014، وللتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي - التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة. 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%، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

## أهم ما أوصت به الدراسة:

- حث إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة.
- ضرورة تفهم الجامعات للظروف المالية للطلبة لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية سيما وأن ظروف الطلبة بشكل عام صعبة بالجامعة.

## 2. دراسة (المدهون، 2014)، بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة 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، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديریات على مستوى محافظات قطاع غزة والذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس فما فوق) حيث استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات الأولية اللازمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي %75,17 وقد حصل على المرتبة الأولى توزيع المعرفة بوزن نسبي %79,89، تلا ذلك تخزين المعرفة بوزن نسبي %77,59.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعلاقتها بالأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم تعزى للعوامل الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، مكان العمل).
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

## أهم ما أوصت به الدراسة:

- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة في المعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

3. دراسة (عبد الرحمن، وتادرس، 2014)، بعنوان: "مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى والعليا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة العليا والوسطى، وعلاقة مستوى الممارسة بمتغيري المستوى الإداري وسنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (80) فقرة وزعت على تسعة مجالات: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، استرجاع المعرفة، إدامة المعرفة، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغة (98) إدارياً في الإدارة العليا والوسطى، إذ تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين في الإدارة العليا والوسطى كان ذا درجة مستوى (متوسطة) في جميع مجالاتها وفي معظم فقراتها، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجته الكلية (2,81).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0,05$ ) في الدرجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة لمتغيري مستوى الإدارة وسنوات الخبرة.

أهم ما أوصت به الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً وإيلاء الاهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة.
- إيجاد بيئة مشجعة ومحفزة على الإبداع في الجامعة من خلال التشارك في المعرفة الضمنية والمعلنة.

4. دراسة (ماهر، وحسين، 2014)، بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في العراق، ونظراً لأهمية الموضوع في الجامعات العراقية فقد سعى الباحثان إلى تضمينه في الدراسة الحالية ضمن إطار شمولي يعتمد دراسة نظرية وتطبيقية، تم اختيار عينة قصدية من الموظفين في الجامعات العراقية مثلت قياداتها الإدارية والتدريسية (عميد كلية، رئيس مجلس إدارة، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول شعبة وأخرى متمثلة بالمالك التدريسي، واعتمد الباحثان على

المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع 120 استبانة وتم استرداد 115 واستبعدت 5 منها لعدم صلاحيتها في التحليل.

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم إجمالاً، ووجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم إجمالاً.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم تعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس ولصالح الذكور، المؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادات العليا ماجستير ودكتوراه، سنوات الخبرة لصالح أعلى سنوات خبرة).

**أهم ما أوصت به الدراسة:**

- اعتماد برنامج فعال لمعرفة مشاكل الطلبة والمجتمع على حد سواء وضرورة أخذ توقعات الطلبة وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات أو وضع المعايير لتقديم الخدمات التعليمية، وذلك للعمل على تلبية رغبات واحتياجات الطلبة بما يتفق مع توقعاتهم.

**5. دراسة (الشمري، 2013)، بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية، وذلك باستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس باستخدام (استبانة) صممها الباحث لجمع البيانات الميدانية من عينة عشوائية بلغت (426) عضواً وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- موافقة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل وجامعة الجوف على جميع محاورها الرئيسة التي تعكس واقع إدارة المعرفة بدرجة موافقة عالية وهي (مدى إدراك مفهوم لإدارة المعرفة، مستوى تطبيق عملياتها، مدى توافر متطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة).

**أهم ما أوصت به الدراسة:** دعم العمليات الرئيسة لإدارة المعرفة، وما تشمله من عمليات فرعية، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيقها، والسعي لتذليل معوقات تطبيقها.

6. دراسة (السقا، 2013)، بعنوان: "تطوير ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود" دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تطوير عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق هدف البحث تم تطوير استبانة كأداة للبحث وتضمنت خمسة محاور شكلت عمليات إدارة المعرفة التي اعتمدها البحث وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية قوامها (120) من أعضاء هيئة تدريس كلية التربية في جامعة الملك سعود.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن ممارسة أعضاء هيئة التدريس لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام للممارسة ككل (2.02)، وأن عمليات إدارة المعرفة بحاجة إلى التنشيط والتحفيز لتصل إلى الدرجات العالية من الممارسة.

أهم ماأوصت به الدراسة:

- العمل على تطوير ممارسة أعضاء هيئة التدريس لعمليات إدارة المعرفة بحيث تتم المساعدة على ردم الفجوة بين النظرية والتطبيق وبين الوضع القائم والوضع المرغوب في مجال ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

7. دراسة (حمادي، 2013)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة" ( دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة المعرفة في بناء المنظمة في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان، وتم اتباع منهجين أولهما المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة والذي تم إعداده بالاعتماد على أسلوب المقابلة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إدارة المعرفة هي الأكثر حيوية في المنظمة، إذ يعول عليها في إنتاج المعرفة وتوليدها التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة.

- تحرص المؤسسة على عدم إهمال أي قاعدة معرفية تحصل عليها، وتحاول أن توثقها ليكون في مجموعها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المؤسسة.

## أهم ما أوصت به الدراسة:

- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعرفة، وتفادي انقسام مهمة المعرفة على جميع الإدارات.
- تبني المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة ووضع هدف المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي أسمى، تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها.

## 8. دراسة (اللوح، 2013)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية" دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية، ولتحقيق هذا البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ووزعت على كامل الوزارات في قطاع غزة، وعددها (22) وزارة، وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الحكومية والتي يقدر عددهم (33317) موظفاً في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، واختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد ضعف في مجال المعرفة من قبل الوزارات الفلسطينية في تهيئة بيئة العمل التي يعمل بها عمال المعرفة، وأيضاً يوجد قصور لدى عمال المعرفة من حيث إعداد الدراسات والأبحاث الحديثة فهم بحاجة لمزيد من التطوير، بالإضافة لوجود ضعف لدى الوزارات الفلسطينية في اكتساب المعرفة الخارجية، وأيضاً حرص لدى هذه الوزارات على تثبيت إدارة المعرفة في بنائها التنظيمي من حيث التطبيق.
- يوجد ضعف لدى القيادات الإدارية في توفير جميع متطلبات العمل للعاملين لتبادل المعرفة بينهم، وأيضاً يتسم الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية بالمركزية في اتخاذ القرارات وضعف في عملية التفويض، وأيضاً يوجد تداخل في المهام الوظيفية داخل الوزارات الفلسطينية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة وتطوير البناء التنظيمي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق بين أفراد العينة تعزى لسنوات الخبرة ولصالح من لديهم سنوات خبرة من 11-20 سنة.

أهم ما أوصت به الدراسة:

- تهيئة الظروف المناسبة لاكتساب إدارة المعرفة من الخارج وتعزيزها من داخل الوزارات الفلسطينية.
- عرض مراحل وآليات لتطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية لإمكان تطبيقها وبما يسهل عملية التطبيق في تطوير البناء التنظيمي.

9. دراسة (المدلل، 2012)، بعنوان: "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بنسبة 55,78%، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات 59.53 %، الثقافة التنظيمية 56,74%، القوى البشرية 53.18%، القيادة التنظيمية 53,14%.
- وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط 0,829
- لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أهم ما أوصت به الدراسة: اعتماد إستراتيجية إدارة المعرفة، كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

10. دراسة (مساعدة، والزبيدي، 2012)، بعنوان: "تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية\_ دراسة حالة جامعة الزرقاء".



**هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية - دراسة حالة جامعة الزرقاء الأردنية، وشمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، والبالغ عددهم (251) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة شملت (41) فقرة بصيغتها النهائية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- إن درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي في جامعة الزرقاء كانت (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء تعزى إلى جنس عضو هيئة التدريس وتخصصها.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $a \leq 0.05$ ) في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس الجامعي ولصالح الفئة (10-15) سنة.
- أهم ما أوصت به الدراسة:**

- ضرورة التوسع في دراسة مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات لأهميته في دعم قدرة الجامعات على التميز والإبداع والاستمرار في عصر الثورة المعلوماتية.
- ضرورة عمل الجامعات على توفير مستلزمات تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في التدريس الجامعي وفي غيره من المجالات.

**11. دراسة (داسي، 2012)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية".**

**هدفت هذه الدراسة إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، واستهدفت الدراسة (54) مديراً في الإدارة العليا يعملون في (6) مصارف حكومية سورية، مع العلم أنه تم أخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منها لإدارة المعرفة وتكونت من ستة متغيرات، وخصص الجزء الثاني منها للميزة التنافسية، التي تفرع عنها خمسة متغيرات.**

## توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اعتمدت المصارف في تشخيص الحاجة للمعرفة على المصادر الداخلية أي خبرات ومهارات الأفراد (المعرفة الضمنية للعاملين) وكذلك كان اعتمادها على الحصول على المعرفة من خلال قطاع المصارف وكذلك المصادر الخارجية، بينما لوحظ وجود ضعف في اعتمادها على الصيرفة الإلكترونية، وفي توليد المعرفة اعتمدت بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة.
- عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتيجة الارتباط 54%.
- إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف ومستوى الميزة التنافسية لدى المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف أيضاً.

## أهم ما أوصت به الدراسة:

- السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القادرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- استحداث إدارة للمعرفة في كل مصرف لتتشارك مع نظم المعلومات وتكنولوجياتها في تحقيق الميزة التنافسية لها وضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات واستخدامها، بالإضافة إلى ضرورة تخصيص فريق عمل مهني ومتخصص يكون نشاطه وعمله الأساس هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المصرف ككل.

12. دراسة (بشوت، 2011)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء بشركات البترول بالسويس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء لشركات البترول في السويس باعتبارها من الشركات التي تمتد الاقتصاد بالمال والإنتاج والخبرات الاستشارية، وتمثلت مجتمع الدراسة شركات البترول البالغ عددها (5) شركات، حيث تم اختيار القيادات العليا من رؤساء مجالس الإدارات، ونواب مجالس الإدارات، ومديري العموم، ونواب مديري العموم بنسبة 100%، وكذلك مديري الإدارات بنسبة 50%، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختبار الفرضيات، وتمثلت أداة الدراسة استبانة تم تصميمها لقياس النموذج.

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة وزيادة الأعمال، إذ حققت نتيجة 86.9%، وكذلك وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وزيادة الأداء بلغت 90,6%.
- وجود فروق ذات دلالة معنوية وبدرجات قوية بين شركات البترول فيما يتعلق بزيادة الأداء لأعمالها واستخدامها إدارة المعرفة وتبين زيادة الأداء للأعمال.

### أهم ما أوصت به الدراسة:

- استحداث إدارة المعرفة في كل شركات البترول لتشارك مع إدارات نظم المعلومات في تحقيق زيادة الأداء لأعمالها، وتبني ثقافة تنظيمية معتمدة على ثقافة المنظمة التعليمية.
- تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### 13. دراسة (الرقب، 2011)، بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 396 استبانة على الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية وتم استرداد 334 استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وعن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة.

## أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة، واعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عملية الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي.
- مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية وتطويره واستثماره والاهتمام به، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية، وضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الإسهام في بناء المعرفة وتطويرها.

## 14. دراسة (الزطمة، 2011)، بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات والبالغ عددهم ( 455)، واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61,3) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسين فقرة.

## توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة لصالح 15 سنة فأكثر، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

## أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي للكلية التقنية المتوسطة وتحسينه بالإضافة إلى الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الأنشطة كافة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

15. دراسة (عودة، 2010)، بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وسبل تدعيمها"، وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تدعيم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من عمداء للكليات، ونوابهم، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية، ونوابهم، في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عددهم (327) موظفا وموظفة، وقام الباحث باعتماد جميع أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق أداة الدراسة عليهم، واستخدم الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى دائما.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم المعرفة وتوليدها تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية.

#### أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة وضع رؤية إستراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية والعمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة.
- دمج أنماط جديدة للتعليم والتعليم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة وبناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

#### 16. Study Boswell, Kasim,(2010) , " The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia"

دراسة بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في الدوائر الحكومية الماليزية)

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

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

#### أهم ما أوصت به الدراسة:

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

#### 17. Study Boswell, Gael, (2010), "Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage"

(دراسة بعنوان: إدارة المعرفة كعملية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

**هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج دراسة مسحية على نظام إدارة المعرفة في الهند مستهدفة القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات ودور إدارة المعرفة في تطويره، وتناولت الدراسة عمليات تبادل المعرفة وفق منظور إدارة المعرفة، واستهدفت الدراسة مقابلات موجهة إلى أصحاب العلاقة من مدراء المعرفة ومدراء الموارد البشرية في القطاع الحكومي الهندي، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة في المؤسسات الحكومية الهندية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- إن المنظمات الحكومية تحتاج إلى المزيد في النظر إلى نقاط القوة في إدارة المعرفة وتنفيذ إستراتيجية رسمية لذلك، أيضاً كما أن لإدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية وتساعد بها بذلك تكنولوجيا المعلومات، وأن إدارة المعرفة تساعد في خلق منظمة متعلمة، وتساعد في خلق بيئة تعتمد على الثقة والتفاعل بين العاملين، وأيضاً تساعد في تطوير رأس المال البشري.
- إن إدارة المعرفة تساعد على توفير الجهد والوقت لدى العاملين، وكذلك تعمل على تخفيض تكاليف مشاركة المعرفة وتخفيض وقت القيادة، كما تساعد في تطوير المؤسسات الحكومية الهندية.
- إن تطبيق برامج إدارة المعرفة لها إيجابيات كبيرة، وأن نظم تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في عمليات إدارة المعرفة من حيث خلق المعرفة وتحديداتها وجمعها وتنظيمها ومشاركتها وتبنيها واستخدامها.

**18. دراسة (الفارس، 2010)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)".**

**هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار 1999م وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة)، واتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، ويتألف مجتمع الدراسة من (42) شركة صناعية تعمل في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها جميعها شركات متوسطة وكبيرة بحجم لا يقل عدد العاملين فيها عن (25).**

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ إن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء.
- وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

### أهم ما أوصت به الدراسة:

- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام، واستقطاب مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية وتعيينهم.
- البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات، ومراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.

### 19. دراسة (المالي، 2009)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي" (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)، وتمثل مجتمع الدراسة جميع مدراء معمل سمنت الكوفة من مدراء أقسام ووحدات وشعب وتم استخدام عينة عشوائية، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم إنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، الاستبانة).

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المعمل قيد الدراسة أغلبها بدرجة اتفاق ما عدا عملية توليد المعرفة فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى التطبيق الكلي لهذه العمليات.
- إن تطبيق فعاليات رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة أغلبها بدرجة اتفاق ما عدا فعالية الاستقطاب فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الاهتمام أكثر بهذه الفعاليات من أجل الوصول إلى الاستثمار الفاعل لرأس المال البشري.
- إن أفراد عينة الدراسة متفقون وبشكل واضح حول إبعاد الأداء الإستراتيجي، وهذا يعني أنه في حال الاهتمام بها من قبل الشركة قيد الدراسة يمكن لها أن تحقق الأداء الإستراتيجي.



- هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين كل من فعاليات رأس المال البشري، والأداء الإستراتيجي، وأيضاً هناك علاقة ارتباط معنوية بين فعاليات رأس المال البشري والأداء الإستراتيجي.

أهم ما أوصت به الدراسة:

- العمل على استثمار رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة، ويأتي ذلك عن طريق تبني عمليات إدارة المعرفة فيها، وضرورة العمل على تطبيق فعاليات رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة كونها تساهم بصورة واضحة في تحقيق الأداء الإستراتيجي.
- تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الإستراتيجي في المعمل قيد الدراسة، وتأسيس إدارة مستقلة في المعمل قيد الدراسة تحت اسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي.

## 20. Study Boswell, Ezra Ondari-Okemwa, (2009), "The role of knowledge management in enhancing government service-delivery in Kenya".

دراسة بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الحكومية في كينيا)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الحكومية في كينيا ودولة جنوب أفريقيا، وأيضاً التعرف على سبل إدارة المعرفة في الخدمة المدنية الكينية ودولة جنوب أفريقيا، ووضع الاقتراحات حول كيفية دفع موظفي الخدمة المدنية ودولة جنوب أفريقيا في توليد المعرفة، وتبادل المعلومات والمعارف.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن إدارة المعرفة لديها القدرة على تحسين الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
- إن إدارة المعرفة ليست موجودة بشكل واضح في القطاع العام الكيني وأن البيروقراطية الموجودة لديهم توفر حوافز قليلة جداً لتوليد المعرفة والمعلومات وتوزيعها وتبادلها، وأن بيئة العمل في كينيا لا تساعد على توليد وتوزيع وتقاسم المعرفة.
- توجد عقبات متعددة تحول دون توليد وتقاسم المعرفة، وأهمها البيروقراطية في العمل، وانعدام الحوافز، والعوائق الثقافية، وعدم كفاية التكنولوجيا، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حاجة ماسة إلى تطوير لتسهيل إدخال الحكومة الإلكترونية، والتي بدورها ستتمكن من التنفيذ الفعال لبرامج إدارة المعرفة.

### أهم ما أوصت به الدراسة:

- تشجيع قطاع الخدمة المدنية على دمج إدارة المعرفة في الخدمات التي يقدمها هذا القطاع.
- تشجيع موظفي الخدمة المدنية وزيادة دافعتهم على توليد المعارف والمعلومات وإدارتها وتبادلها.

21. دراسة (عليان، 2009)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتهدف إلى التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وقد تعرفت هذه الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتكون مجتمع الدراسة من الطاقم الإداري في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والتي يبلغ عددها (135) مؤسسة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبانات.

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة كافة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة، وهي: تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تنفيذ المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها.
- وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، كما وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة في آراء الباحثين فيما يتعلق بتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعزى لمتغيرات السن، الجنس، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، بينما أظهرت النتائج وجود فروق في استجابة الباحثين تعزى إلى سنوات الخبرة.

### أهم ما أوصت به الدراسة:

- دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة.

- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة تعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات، والسعي لتطوير وسائل الاتصال الإلكترونية، وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها.

## **22. Study Boswell, Claudette & Mujtaba (2007), "The influence of organizational culture on the success of the knowledge management Practices with north American company".**

رأسة بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في شركات شمال أمريكا

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفوائدها التنظيمية، وأثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات شمال أمريكا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على (38) شركة من أصل (49) شركة تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة المعرفة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.
- إن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقات إيجابية مع الفوائد التنظيمية وعلاقات داخلية إيجابية بدرجة عالية.

## **23. Study Boswell, Waddell & Stewart,(2006), "The Interdependency between Knowledge Management and Quality"**

(دراسة بعنوان: العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وقد تكونت عينة الدراسة من الشركات الأسترالية وتم توزيع (1000) استبانة على هذه الشركات وتم استرجاع ما نسبته 25% من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة وكان منهج الباحث المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي لدراسة الظواهر الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وأن إدارة المعرفة هي مكون أساسي لنقل ثقافة الجودة في هذه الشركات.

## **24. Study Boswell, Goldsmith and Valentine,(2005), "Knowledge management as competitive advantage in the textile and apparel value chain".**

دراسة بعنوان: "إدارة المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية في مجال صناعة المنسوجات والملابس عبر سلسلة القيمة).

**هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الشركات للمعرفة داخلياً وخارجياً من خلال إقامة علاقات مع الشركاء عبر سلسلة القيمة في صناعة الغزل والنسيج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما وتم استخدام أسلوب المقابلات في جمع المعلومات، وأسلوب المسح لقياس أنشطة المعرفة الداخلية والخارجية.**

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:** هناك ثغرات في كيفية إدارة المعرفة الداخلية والخارجية داخل الشركة على حد سواء في مجال صناعة المنسوجات والملابس.

**أهم ما أوصت به الدراسة:** ضرورة اعتماد إدارة المعرفة كميزة تنافسية في مجال الصناعات المختلفة.

**25.Study Boswell, Keeley, (2004), "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organization".**

**دراسة بعنوان: (البحث الجامعي كعامل مساعد لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي)**

**هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع مؤسسات التعليم العالي وأنماطها حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم الباحث اختبار بعدي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسؤولين في البحث الجامعي من 450 مسؤولاً اختياريًا عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة.**

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.
- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة، فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهاً لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.
- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

## 2-3: الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع القرارات الإستراتيجية

1. دراسة (اليمين، 2013)، بعنوان: "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف إلى أهمية اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتشكلت عينة من 40 مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات الاقتصادية استهدفت 94 فرداً باعتبارهم وحدة فعالة في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استند البحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من جهة ومنهج البحث الميداني من جهة ثانية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن أغلب مؤسسات الدراسة على درجة متوسطة من اليقظة والحذر غير أن المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي أقل درجة من الحذر واليقظة مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى ولكنها على درجة أكبر بالنسبة لليقظة التكنولوجية مقارنة بمؤسسات القطاع التجاري. أهم ما أوصت به الدراسة:

- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غايتها ترسيخ الأهمية الإستراتيجية بمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتمكنهم من الحصول على المهنية والسلوكية في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد وفي تعاملهم مع الفرص والمخاطر.

- تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في المؤسسات الاقتصادية للتكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية واستعمال أسلوب تخطيط السيناريو بتحليل الإشارات الضعيفة والاهتمام بأهميتها الإستراتيجية في استشراف ما يمكن أن تصنع من أحداث مستقبلية، وتأثير تداعياتها على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى قدرتها الاستباقية وقدرات رد الفعل السريع.

2. Study Boswell, Alam , (2013) , "The strategic decision making process and influence of personality-six case studies of farms in Sweden".

دراسة بعنوان: (عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتأثير العوامل الشخصية عليها- دراسة حالة على 6 مزارع في السويد).

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تنفيذ القرارات الإستراتيجية في المزارع في السويد، واستكشاف سلوك صنع القرار من أجل مراقبة تأثير الشخصية ما إذا كانت الخصائص الشخصية بديهية أم تحليلية في صانع القرار، واقتصرت هذه الدراسة على دراسات الحالة في 6 مزارع في

المناطق الريفية في منطقة أوبسالا في السويد، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق المقابلات مع مدراء هذه المزارع.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المدراء الذين يعملون في هذه المزارع تتأثر قراراتهم بعمق وتتناسب مع شخصيتهم من خلال خبرتهم الطويلة في العمل، وأنها لا تهتم حول الكثير من التحليل والحساب، وأن التفكير والحدس يهيمن في الأعمال التجارية.

3. دراسة (إدريس، والغالبي، 2013) بعنوان: "اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية- دراسة اختبارية في شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة وتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية، وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية)، وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، وعد التجانس) على اتخاذ القرارات وبناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها، وتأثير بعضها على بعض، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية، أما عينة الدراسة فتكونت من المديرين العاملين في شركة صناعة الأدوية البشرية الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مساعد مدير عام، ومديري الإدارات)، والبالغ عددهم (180) مديراً، وتم توزيع استبانة استرجعت كاملة وكان جميعها صالحاً للتحليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الإستراتيجية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ، بالإضافة إلى وجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية.

أهم ما أوصت به الدراسة:

- تعزيز دور المرونة الإستراتيجية وتطبيقاتها في شركات تصنيع الأدوية البشرية وذلك لأهميتها ودورها في جعل الشركات مرنة للتغيرات البيئية والتنافسية على المدى البعيد وبما ينعكس مع جودة قرارات الشركات الإستراتيجية على المدى البعيد.
- الاهتمام بعدم التأكد البيئي من قبل شركات تصنيع الأدوية البشرية، وذلك من خلال الأخذ بنظر الاعتبار الضبابية في البيئة وهو ما ينعكس بالحركية وأخذ الحيطة والحذر تجاه حركات

المنافسين، والاهتمام بالتعقيد والتنوع في رغبات المتعاملين في صناعة الأدوية البشرية الأردنية.

**4. دراسة (سليمان، وعباس 2012)، بعنوان: "العلاقة بين المهارات القيادية والقرارات الإستراتيجية- دراسة تطبيقية على مجموعة شركات جيا"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الإستراتيجية في مجموعة شركات جيا السودانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على عينة قصدية ممثلة في متخذي القرار الإستراتيجي في مجموعة شركات جيا الصناعية ممثلة في المدير العام ومدراء الإدارات ومدراء الأقسام، وقام الباحث بتوزيع عدد (35) استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع معامل الارتباط فيما بين المهارات الفكرية من ناحية وفعالية القرارات الإستراتيجية من ناحية أخرى، ووجود ارتباط متوسط بين المهارات الفنية والسلوكية من ناحية وفعالية القرارات الإستراتيجية من ناحية أخرى.  
أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة اهتمام القيادات العليا بتنمية المهارات الفكرية بالدرجة الأولى، وخاصة القدرة على البحث والتحليل والاستنتاج بالمقارنة.
- ضرورة الاهتمام بمهارة السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ

**5. Study Boswell, Nooraie,(2012) " Factors Influencing Strategic Decision- Making Processes".**

دارسة بعنوان: (عمليات صنع القرار الإستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف صنع القرارات الإستراتيجية والعوامل التي تؤثر على العمليات، وتستند هذه الدراسة على الدراسات النظرية والتجريبية لتحديد العوامل التي تؤثر في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبناء نماذج لمساعدة المسؤولين والتنفيذيين في اتخاذ قرارات أفضل بشأن بيئة العمل المعقدة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأبحاث حول العوامل النصية في القرارات الإستراتيجية هي عوامل إما محدودة أو أنت بنتائج متناقضة، وأن دراسة عملية صنع القرارات الإستراتيجية لا تزال هامة للغاية وتتطلب المزيد من البحوث التجريبية بكثير.

**6. دراسة (سيد، 2010)، بعنوان: "تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال- دراسة ميدانية"**

**هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية للتكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة (التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، أسلوب تحليل سلسلة القيمة)، وأساليب تقييم الأداء الإستراتيجية (مقياس الأداء المتوازن، أسلوب القياس المرجعي) في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي، واعتمد الباحث على كل من المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي مستخدماً أسلوب الدراسة النظرية المعتمدة على الكتب والرسائل العلمية والدوريات وأسلوب الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الأسمنت في جمهورية مصر العربية والبالغ عددها (9) شركات، واعتمد الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية على أسلوب قائمة الاستقصاء والمقابلات الشخصية.**

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أهمية أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الأداء في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أهمية التكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، وأساليب تقييم الأداء الإستراتيجي في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي بشكل أكبر من تطبيق هذه الابتكارات بشكل منفصل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أهمية تأثير العوامل الآتية: مساندة تأييد الإدارة العليا، توفير الموارد المادية، توفير الموارد التكنولوجية والمعلوماتية، توفير الموارد البشرية والتنظيمية، تأييد العاملين بالمنشأة على تحقيق التكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، وأساليب تقييم الأداء الإستراتيجية.

**أهم ما أوصت به الدراسة: تطبيق التكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الأداء الإستراتيجية وذلك ما يحققه هذا التكامل من توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أدائها وتقوية مركزها التنافسي ومن ثم دعمها على التميز عالمياً.**

**7. دراسة (القاضي وحدوح، 2008)، بعنوان: "دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة موبيك للصناعات الخشبية المصرية)"**

**هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة موبيك للصناعات الخشبية المصرية والدور الذي يلعبه هذا الإطار في مراحل**



الإدارة الإستراتيجية المختلفة، واستخدمت الدراسة التطبيقية على إحدى الشركات المصرية للصناعات الخشبية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ضعف الدراسات السابقة باللغة العربية التي تبحث في دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الإستراتيجية، ولعل التطور السريع الذي تشهده النظم المحاسبية والإدارية بفعل تطور نظرية المعلومات وبرمجيات الحاسوب المختلفة تفسر جزئياً هذا الضعف.

#### أهم ما أوصت به الدراسة

- أهمية تكوين الكوادر البشرية العارفة بالنظم المحاسبية الإدارية والحاسوبية لما لها من دور حاسم في تكوين نظام المعلومات المحاسبي القادر على إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تقتضيها البيئة الاقتصادية الراهنة الذي يعد التغيير السريع والمستمر من أهم صفاتها.

- أهمية وجود مبرمج خاص بالمنظمة التي يخدمها نظم المعلومات المحاسبي بالإضافة إلى وجود مبرمج خاص بالمنظمة وقاعدة بيانات لها.

8. دراسة (رشاد، 2004)، بعنوان: "استخدام التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الإستراتيجية- دراسة تطبيقية بقطاع الأعمال العام".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار صلاحية استخدام قائمة التدفق النقدي في ترشيد القرارات الإستراتيجية، خاصة مجالي التخطيطي وتقييم الأداء المالي، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي عند تناول قائمة التدفق النقدي والمنهج الإحصائي عند إجراء الدراسة التطبيقية، واقتصرت الدراسة على شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية بقطاع الأعمال العام.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بيانات القطاعين موضع الدراسة مما يدل على مغزى النتائج الإحصائية لكلا القطاعين.

#### أهم ما أوصت به الدراسة:

- إعادة النظر في انتماء بعض عناصر التدفقات النقدية للأنشطة المؤثرة عليها وذلك طبقاً لمفهوم "السبب - الأثر" مما يدعم مجال تقييم الأداء المالي ويوضح انعكاسات القرارات الإدارية.

- زيادة تفصيل عناصر قائمة التدفق النقدي بما يؤدي إلى اتساع قائمة مجالات الاستفادة من معلوماتها من جانب المستفيدين منها، بالإضافة إلى تبسيط محتوياتها لخدمة الأطراف الأخرى من غير المتخصصين.

9. دراسة (أيوب، 2001)، بعنوان: نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عدد القرارات الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معاً ثم لتحديد العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبين بعض العوامل التي ترتبط بهذه العملية، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لهذا البحث، واختار الباحث عينة تتمثل من (51) منشأة من المنشآت الكبرى العاملة في النشاط الاقتصادي في المنطقة الوسطى في المملكة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وزعت على (106) مدراء.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة، كذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل.

أهم ما أوصت به الدراسة: أن تهتم المنشآت السعودية في شغل المناصب القيادية العليا لديها من قبل الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة نسبياً الذين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي فما فوق والذين مروا بتجارب وخبرات طويلة في مجال العمل الإداري، بالإضافة لتركيزها على استخدام المعايير التي تساعد على إمكان الاستفادة من المعلومات الممكن الحصول عليها حول أداء الصناعة التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها.

### 3-3: الدراسات التي جمعت المتغير المستقل والمتغير التابع موضوع الدراسة

1. دراسة (أبو صبحه، 2016)، بعنوان: علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، واستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة (153) لجميع الموظفين من مسمى وظيفي (رئيس، نائب رئيس، عميد، نائب عميد، مدراء إداريون)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (134) استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين علاقة إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة.

أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة قيام الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بتعزيز إدارة المعرفة لدى العاملين وذلك من خلال تطوير استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفة.

2. دراسة (أحمد، 2009)، بعنوان: إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي - دراسة تحليلية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي، واستخدم هذا البحث المنهج الوصفي الذي يفيد في وصف إدارة المعرفة وتحليلها وصناعة القرارات الإستراتيجية، كما يستعين البحث بأسلوب التحليل الرباعي لتشخيص واقع مؤسسات تعليم الكبار العربية وصولاً إلى مجموعة من الإجراءات لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار العربية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن مؤسسات تعليم الكبار في حاجة ماسة إلى التطوير، فهي بعيدة إلى حد كبير عن ملامح مجتمع المعرفة، وأنها لا تحقق الارتباط والتوأم مع اقتصاد المعرفة، ومن ثم فهي بحاجة إلى تطوير اكتسابها للمعرفة وتوظيفها واستخدامها بشكل إبداعي في جوانبها التنظيمية من جهة والعمل على تلبيه الاحتياجات المستقبلية لمجتمعها من جهة أخرى بصناعة قرارات مدروسة تبقى صالحة لفترة زمنية طويلة.

أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة إدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في ظل النظم والعمليات بمؤسسات تعليم الكبار، واتباع منطق الإدارة المعلومات.
- كما أوصت بضرورة تنمية قدرات المؤسسة واستثمارها في بناء قوتها التنافسية واتباع منطق إدارة التنافسية.

### 4-3: التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة بيّنت وبشكل واضح أهمية إدارة المعرفة كمدخل حديث ودورها في تحسين أداء عمل المنظمات بمختلف مجالاتها (صناعية، خدماتية، تجارية)، ومن هنا تأتي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة في هذه المنظمات ولا سيما ونحن نواكب عصر المعرفة.

وقد استندت الباحثة في إعداد الدراسة وتنفيذها على مراجعة الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في عدة جوانب أهمها:

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس من قبل، لتتمكن الباحثة من أن تبدأ من حيث انتهى الآخرون.
- الاستفادة في تحديد منهج الدراسة المتبع، والاطلاع على أساليب الصدق والثبات المستخدمة في تلك الدراسات والتي أمكن عن طريقها تحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لمتغيرات الدراسة الحالية.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها في تقديم التوصيات والمقترحات.
- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

ومن خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجد أن هناك دراسات قد اتفقت مع الدراسة الحالية في بعض المجالات، أو اختلفت عنها، وفيما يلي أبرز نقاط الالتقاء أو الاختلاف والفجوة البحثية التي ستغطيها الدراسة الحالية، ولم تغطيها أي من الدراسات السابقة وفق ما أتيج من هذه الدراسات لدى الباحثة:

#### أولاً: أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي، كما أن معظم هذه الدراسات قد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقليل جداً منها من استخدم أداة المقابلة دون الاستبانة، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في محاور أو أبعاد إدارة المعرفة.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في مؤسسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا" في قطاع غزة ويتضح من ذلك فيما يأتي:

**من حيث الهدف:**

اتفقت الدراسات السابقة على قياس إدارة المعرفة لدى المدراء، وركزت أهداف مجموعة من الدراسات على دور إدارة المعرفة على الأداء منها (دراسة الميالي، 2009) (دراسة المدهون، 2014) (دراسة الفارس، 2003) (دراسة Kasim، 2010) واتفقت هذه الدراسات على وجود

علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء، كما اتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على واقع إدارة المعرفة في الجامعات منها (دراسة عودة، 2010) (أبو صبحه، 2016) (دراسة الرقب، 2011) (دراسة عبد الغفور، 2015) (دراسة مساعدة والزيديين، 2012) (دراسة السقا، 2013) (دراسة عبد الرحمن وتادرس، 2014) (دراسة الشمري، 2013) (دراسة الزطمة، 2011)، أما دراسة (Waddell & Stewart, 2006) فقد ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة، بينما ركزت (دراسة داسي، 2012) على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف الحكومية، و(دراسة عليان، 2009) قد ركزت على دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية، كما هدفت (دراسة حمادي، 2013) إلى دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة الحديثة.

وتفاوتت أهداف الدراسات السابقة التي تتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما بينها، فجميع تلك الدراسات تناولت دراسة متغيرات متفاوتة ومدى تأثيرها على القرارات الإستراتيجية، كمتغير اليقظة، المرونة الإستراتيجية، المهارات القيادية، تقييم الأداء، النظام المحاسبي، التدفقات النقدية.

وقد اختلفت جميع أهداف الدراسات السابقة مع أهداف الدراسة الحالية، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث في قطاع غزة كقطاع خدماتي، على خلاف دراسة (داسي، 2012) (بشوت، 2011)، والتي ركزت على القطاع التجاري، وتختلف عن (دراسة الميالي، 2009) حيث اقتصر على القطاع الاقتصادي، و(دراسة الفارسي، 2003) الذي اقتصر على القطاع الصناعي في الدراسة.

### من حيث مجتمع وعينة الدراسة

اختلفت عينات الدراسات السابقة وذلك للاختلاف في الأهداف المرجوة من تلك الدراسات، فقد اتفقت كل من (دراسة مساعدة والزيديين، 2012) (دراسة عبد الرحمن وتادرس، 2014) (دراسة ماهر وحسين، 2014) (دراسة الشمري، 2013) (دراسة السقا، 2013) (دراسة الرقب، 2011) (دراسة الزطمة، 2011) (دراسة عودة، 2010) (دراسة Keeley، 2004) في عينتها والتي كانت عينة من المدراء والأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية والسعودية، بينما اختلفت (دراسة عبد الغفور، 2015) في عينتها والمتمثلة بطلبة الجامعات المتوقع تخرجهم، واتفقت (دراسة اللوح، 2013) (دراسة Kasim، 2010) في عينتها المتمثلة من العاملين في الوظائف الحكومية الإشرافية، وتمثلت (دراسة عليان، 2009) بالطاقم الإداري في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وكانت عينة (دراسة بشوت، 2011) تتعلق في الطبقة العليا للإدارات العليا رؤساء الأقسام بشركات البترول، وتمثلت (دراسة داسي، 2012)

بجميع مدراء الطبقة العليا في المصارف السورية، وكانت (دراسة الميالي، 2004) تمثلت بمدراء مصانع الأسمنت، وتمثلت عينة (دراسة الفارس، 2003) من مدراء شركة الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة، واتفقت عينة (دراسة Waddell & Stewart, 2006) (دراسة Claudette Mujtaba, 2007) من العاملين في الشركات.

وتشابهت العديد من الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية من حيث عينة الدراسة، فقد أجمعت (دراسة ادريس والغالي، 2012) (دراسة سليمان، 2012) (دراسة سيد، 2010) (دراسة القاضي ودحدوح، 2009) (دراسة رشاد، 2004) على عينة من المدراء في الشركات الصناعية، ولكن الاختلاف كان في بيئة التطبيق والتي شملت، مصر، الأردن، الجزائر، أمريكا، أما (دراسة اليمين، 2013) فتمثلت عينتها من المدراء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. أما من حيث الدراسة الحالية فتم اختيار عينة من مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة من الطبقة العليا.

#### من حيث المتغيرات:

حيث إن الدراسة الحالية تطرقت لدراسة المتغير المستقل "إدارة المعرفة" والمتغير التابع "القرارات الإستراتيجية"، والتي تناولت اتخاذ القرارات الإستراتيجية من حيث مجالات مختلفة تعكس دراسة القرارات الإستراتيجية والتي تختلف عن دراسة القرارات الروتينية أو المبرمجة، فكل الدراسات السابقة تناولتها من حيث مراحل اتخاذ القرارات، وبالتالي لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة مواضيع تتشابه مع الدراسة الحالية.

#### من حيث نتائج الدراسات السابقة:

تباينت نتائج الدراسات السابقة وذلك لاختلاف أهدافها، ولكن اتفقت بعض الدراسات السابقة على مجموعة من النتائج، فاتفقت (دراسة عبد الرحمن وتادرس، 2014) (دراسة المدلل، 2012) (دراسة مساعدة والزيديين، 2012) (دراسة عودة، 2010) (دراسة عليان، 2009) (دراسة الزطمة، 2011) (دراسة الرقب، 2011) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما اختلفت (دراسة الزطمة، 2011) مع هذه النتيجة، واتفقت (دراسة عليان، 2009) (دراسة بشوت، 2010) (دراسة الميالي، 2009) (دراسة المدلل، 2012) (المدهون، 2014) على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، واتفقت (دراسة ماهر وحسين، 2014) (دراسة Waddell & Stewart, 2006) على أنه توجد علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والجودة، واتفقت (دراسة الزطمة، 2011) (دراسة عودة،

(2010) (دراسة عليان، 2009) على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

**وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة (أبو صبحة، 2016) في التالي:**

1. تؤكد الدراسة السابقة صدق استشعار الباحثة بمشكلة الدراسة.
2. تم تطبيق الدراسة الحالية على وكالة الغوث، وهي تختلف في طبيعة عملها عن الجامعات، فتقدم خدمات متنوعة وليس تعليم فقط.
3. اتخاذ القرارات الاستراتيجية تم تحديد مؤشرات قياسية بطريقة جديدة ومبتكرة وهي المحاور الخمسة التي تم إعداد الاستبانة من خلالها، بينما الدراسة السابقة ركزت على مراحل اتخاذ القرارات.
4. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بوضع إطار مقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة.
5. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة بطريقة عرض النتائج، حيث تم عرضها بطريقة جديدة وترتبط بين خطة البحث والنتائج.
6. الدراسة السابقة ركزت فقط على دراسة ممارسات إدارة المعرفة، بينما الدراسة الحالية ركزت على إدارة المعرفة كنظام شامل يشمل (الممارسات، المتطلبات، والمعوقات).
7. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في طريقة عرض التوصيات، حيث قامت الدراسة الحالية بتقسيم التوصيات إلى توصيات تتعلق بالمتغير المستقل، وتوصيات تتعلق بالمتغير التابع، وتوصيات عامة، وتوصيات لدراسات مقترحة للباحثين والمهتمين، هذا بالإضافة إلى وضع آلية تفصيلية لتنفيذ التوصيات.

**كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد، 2009) في التالي:**

1. الدراسة السابقة تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية كمراحل.
2. اختلاف بيئة التطبيق، الدراسة السابقة طبقت في بيئة غير إدارية، بينما الدراسة الحالية طبقت في بيئة العمل الإداري.
3. اختلاف المقياس المستخدم، حيث استخدمت الدراسة السابقة أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) من خلال دراسة نقاط القوة والضعف وتحليلها في البيئة الداخلية، ودراسة الفرص والتهديدات وتحليلها في البيئة الخارجية بالتركيز على المتطلبات فقط، بينما الدراسة الحالية ركزت على الممارسات أو عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) من خلال استخدام الاستبيان.

4. الدراسة السابقة درست إدارة المعرفة من حيث المتطلبات فقط وذلك من خلال وصف وتحليل متطلبات إدارة المعرفة، بينما الدراسة الحالية درست ممارسات إدارة المعرفة إضافة إلى متطلبات ومعوقات تطبيقها.

استناداً إلى ما سبق من رصد للدراسات السابقة، فإن الباحثة ترى أنه يمكن الآن مقارنة الدراسة الحالية ومعرفة ما يميزها عن الدراسات السابقة، وبالتالي فإن الفجوة البحثية تتمثل بالتالي:

- إن العديد من الدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة من حيث المتطلبات فقط أو الأنواع، ولكن الباحثة تعتقد أن المتطلبات تخلق البيئة المناسبة للممارسات، وكذلك الأنواع نقيس من خلالها أصناف إدارة المعرفة، ولكن لقياس تأثير إدارة المعرفة في الميدان لا بد من دراسة العمليات أو الممارسات.
- معظم الدراسات السابقة التي درست اتخاذ القرارات الإستراتيجية قامت بتحديد مؤشرات القياس من خلال مراحل اتخاذ القرارات المتعارف عليها، ولكن هذا لا يجوز في القرارات الإستراتيجية، ويمكن استخدام المراحل في القياس لاتخاذ القرارات غير الإستراتيجية.
- حسب علم الباحثة فإن بيئة التطبيق المتمثلة بوكالة الغوث، لم تجرى عليها أي دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- قامت الباحثة بوضع محاور متداولة لقياس ممارسة إدارة المعرفة، ولكن قامت بتحديد المتطلبات والمعوقات لإدارة المعرفة، وهذا منح البحث الشمول في دراسة المتغيرات، وخاصة العمليات والمتطلبات والمعوقات.
- تعتبر هذه الدراسة في مقدمة الدراسات التي تضع إطاراً مقترحاً لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق التميز في القرارات الإستراتيجية.



وبناء على ما تتميز به الدراسة الحالية، عن الدراسات السابقة، يمكن بيان الفجوة البحثية وفق الشكل التالي: شكل رقم (7)

### تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

#### الدراسة الحالية

تم التركيز خلال هذه الدراسة على معرفة ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا" في قطاع غزة من خلال النقاط التالية:

- التعرف إلى ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث.
- التعرف إلى أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث، وليس مراحل اتخاذ القرارات.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وبيان أثر ذلك.
- الكشف عن الفروق بين المدراء في ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية.
- اعتمدت الباحثة على الطبقة العليا في وكالة الغوث.

#### الفجوة البحثية

تعد هذه الدراسة في مقدمة الدراسات التي تضع إطار مقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق التميز في القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن بيئة التطبيق المتمثلة بوكالة الغوث، لم تُجرَ عليها أي دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبذلك يوجد ندرة في هذه الدراسات التي جمعت ما بين المتغيرين موضوع الدراسة. كما تعتبر أولى الدراسات الذي قامت بدراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعاد متنوعة ومختلفة وليس دراسة المراحل فقط.

#### الدراسات السابقة

بحثت الدراسات السابقة بدارستها لإدارة المعرفة وعلاقتها بعدة متغيرات منها:  
الأداء.  
الميزة التنافسية.  
الجودة.  
هناك علاقة بين إدارة المعرفة ومجموعة من المتغيرات التنظيمية مثل:  
الأداء التنظيمي.  
البناء التنظيمي.  
الجودة.  
الأداء الوظيفي.  
تم تطبيق الدراسات السابق على:  
- القطاع الحكومي - الصناعي  
- القطاع الخدماتي - التجاري  
- الجامعات  
- ركزت الدراسات على بيئة العمل الأكاديمي والإداري.

المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة (2017).

## الخلاصة

في الفصل الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ( إدارة المعرفة والقرارات الإستراتيجية)، بدأت الباحثة الفصل بمقدمة، ومن ثمّ استعرضت الدراسات ذات الصلة بعنوان البحث ومتغيراته، واعتمدت الباحثة مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع المتغير (دراسات المتغير المستقل "إدارة المعرفة"، دراسات المتغير التابع "القرارات الإستراتيجية"، ومن ثم عرضتها مرتبة حسب التاريخ من الأحدث للأقدم، وبعد ذلك قامت الباحثة بالتعقيب باختصار على الدراسات السابقة، ثم استعرضت الباحثة أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث الهدف، ومجتمع الدراسة وعينتها، والمتغيرات، وأداة الدراسة، وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة، ثم عرضت الباحثة نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة، وفي النهاية قامت الباحثة بعرض جدول تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة ودراساتها.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية على وكالة الغوث – المنهجية والإجراءات

❖ المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

❖ المبحث الثاني: تحليل البيانات

❖ المبحث الثالث: اختبار الفروض ومناقشتها

❖ الخلاصة

## المبحث الأول

### المنهجية والإجراءات

#### 0-1-4: تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها.

#### 1-1-4: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهدافها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من البحوث الكمية، والذي يعنى في وصف الحالة وصفاً دقيقاً، ويعنى المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها (الأغا والأستاذ، 2003: 83).

#### 2-1-4: أنواع البيانات ومصادرها

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما كما يأتي:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية 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.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة استخدمت لقياس ممارسات إدارة المعرفة وقياس اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى المدراء العاملين في الإدارة العليا في وكالة الغوث في قطاع غزة، وقامت الباحثة بإجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها.

#### 4-1-3: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المدراء العاملين في الإدارة العليا في وكالة الغوث في قطاع غزة والذي قدر عددهم بـ (46) مديراً موزعين على أكثر من مستوى إداري تبدأ من الدرجة الوظيفية 17 وحتى الدرجة الوظيفية 20 بحسب إحصائية العام (2016م)، وتم استثناء درجة 19 لعدم وجودها في غزة.

وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كافة، وقد تم استرداد 45 استبانة بنسبة 97.8%.

#### 4-1-4: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة "، وتتكون استبانة الدراسة من خمسة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن إدارة المعرفة، ويتكون من 37 فقرة، موزعة على 5 مجالات:

المجال الأول: تشخيص المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: إنشاء المعرفة، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: تخزين المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: توزيع المعرفة، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: تطبيق المعرفة، ويتكون من (8) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن أبعاد القرارات الإستراتيجية، ويتكون من 31 فقرة موزع على 5 مجالات

المجال الأول: الرشد والشمول، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: السلوك السياسي، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: الاتفاق، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: الاتصالات، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: اللامركزية، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الرابع: وهو عبارة عن توافر متطلبات إدارة المعرفة، ويتكون من (10) متطلبات.

القسم الخامس: وهو عبارة عن معوقات إدارة المعرفة، ويتكون من (10) معوقات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (15):

جدول رقم(15): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | موافق بدرجة قليلة جداً | موافق بدرجة قليلة | موافق بدرجة متوسطة | موافق بدرجة كبيرة | موافق بدرجة كبيرة جداً |
|-----------|------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| الدرجة    | 1                      | 2                 | 3                  | 4                 | 5                      |

#### 4-1-5: خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

1. الحصول على الموافقة المبدئية لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص بدائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث في قطاع غزة.
2. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار ملائمتها لجمع البيانات.
7. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في كلية التجارة، والإحصائيين بلغ عددهم (20) محكماً من جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم العالي والملحق رقم (3) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (4).

9. تم الحصول على موافقة إدارة الأونروا بخصوص توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة.

10. تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة للحصول على الاستجابات بشكل نهائي، وقد تمت مراعاة القواعد الآتية أثناء التوزيع: توضيح الغرض من الدراسة، وطريق الإجابة عليها، وأهمية التعاون في دقة تدوين الإجابة.

11. تم جمع الاستبانات بعد التأكد من صلاحيتها للاستخدام بمراعاة المستجيبين لتعليمات الاستبانة وهي: الإجابة على كامل الاستبانة بدقة، ووضع إجابة واحدة فقط في معيار تدرج الإجابات، وبعد المراجعة وجد أن الاستبانات التي رجعت بلغت 45 استبانة صالحة للاستخدام بنسبة 97.8%.

#### **4-1-6: صدق الاستبيان:**

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### **صدق المحكمين "الصدق الظاهري":**

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من بعض أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأعمال والإحصاء في قطاع غزة، وملحق رقم (3) أسماء السادة المحكمين لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، وسلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها، وذلك بغرض التأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة.

وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وملاحظاتهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية وفق ملحق رقم (4).

## 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق الآتي:

#### 1- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات المتغير المستقل "ممارسات إدارة المعرفة"

##### - الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "تشخيص المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تشخيص المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (16): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تشخيص المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                             | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|--------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1 | يوجد لديك إلمام بأهمية وممارسات إدارة المعرفة.                     | .782           | *0.000                   |
| 2 | يتم تشخيص المعرفة من خلال مصادر مختلفة وخبراتك.                    | .701           | *0.000                   |
| 3 | تمتلك القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة.              | .707           | *0.000                   |
| 4 | تمتلك الأدوات التي تمكنك من اكتشاف المعرفة.                        | .731           | *0.000                   |
| 5 | تحدد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.            | .791           | *0.000                   |
| 6 | يوجد اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة. | .779           | *0.000                   |
| 7 | يتم التركيز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.      | .842           | *0.000                   |

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



### – الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "إنشاء المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إنشاء المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إنشاء المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                        | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية واضحة لإنشاء المعرفة.                       | .737           | *0.000                   |
| 2 | تسعى إلى تطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة.          | .853           | *0.000                   |
| 3 | تقوم بإجراء بحوث علمية لإنتاج معارف جديدة                     | .761           | *0.000                   |
| 4 | تهتم بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة.        | .685           | *0.000                   |
| 5 | تستخدم شبكات الانترنت للحصول على المعارف الجديدة.             | .669           | *0.000                   |
| 6 | توظف ما تعلمته من إنجازاتك السابقة في إنشاء المعرفة وتطويرها. | .707           | *0.000                   |
| 7 | تكافئ العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة.                | .772           | *0.000                   |
| 8 | يتم تطوير المعلومات المتوفرة وتحديثها بشكل دوري.              | .731           | *0.000                   |

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

### – الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "تخزين المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (18): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                      | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|-------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتخزين المعرفة.             | .729           | *0.000                   |
| 2 | تحتفظ بقاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بك.                | .843           | *0.000                   |
| 3 | تحرص على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة.                      | .816           | *0.000                   |
| 4 | تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة.             | .828           | *0.000                   |
| 5 | يتم اتباع الطرائق الكتابية واليدوية في عملية تخزين المعرفة. | .701           | *0.000                   |
| 6 | يوجد تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.         | .908           | *0.000                   |
| 7 | تعتمد في تخزين المعرفة على معايير وآليات واضحة ومحددة.      | .878           | *0.000                   |

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

### – الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "توزيع المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " ومعامل الارتباط الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (19): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                        | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة.               | .798           | *0.000                   |
| 2 | يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الالكتروني.                  | .681           | *0.000                   |
| 3 | تهتم بإصدار ونشر وثائق تهدف لنشر المعرفة.                     | .759           | *0.000                   |
| 4 | تعمل على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين.                    | .842           | *0.000                   |
| 5 | يوجد اعتماد على فرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة. | .833           | *0.000                   |
| 6 | تشجع عمليات تبادل المعرفة بين زملائك المدراء.                 | .815           | *0.000                   |
| 7 | يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة.           | .521           | *0.000                   |

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

### – الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "تطبيق المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (20) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (20): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                            | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|-------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.                   | .736           | *0.000                   |
| 2 | تقوم بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة.                              | .767           | *0.000                   |
| 3 | تمتلك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.                      | .805           | *0.000                   |
| 4 | تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة في عملك.                | .863           | *0.000                   |
| 5 | توظف المعرفة المتوفرة لديك في حل المشكلات.                        | .872           | *0.000                   |
| 6 | تشارك في فريق العمل لتطوير المهارة والاستفادة من المعلومات.       | .803           | *0.000                   |
| 7 | تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرار.              | .834           | *0.000                   |
| 8 | تتمتع بقدرات عالية للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق إدارة المعرفة. | .799           | *0.000                   |

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

## 2- نتائج الاتساق الداخلي لمجالات "اتخاذ القرارات الإستراتيجية"

### - الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "الرشد والشمول" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (21) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرشد والشمول" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (21): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرشد والشمول" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                            | معامل الارتباط | (Sig.) الاحتمالية القيمة |
|---|-------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------|
| 1 | توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.        | .851           | *0.000                   |
| 2 | يوجد وضوح في القرارات الإستراتيجية.                               | .871           | *0.000                   |
| 3 | يرتبط القرار الإستراتيجي المتخذ ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والرسالة. | .876           | *0.000                   |
| 4 | يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.                  | .883           | *0.000                   |
| 5 | يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي.           | .821           | *0.000                   |
| 6 | يساعد القرار الإستراتيجي المتخذ على ترتيب أولويات العمل.          | .877           | *0.000                   |
| 7 | يتم الاستعانة بالمختصين عند صياغة القرارات الإستراتيجية.          | .723           | *0.000                   |

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

### - الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "السلوك السياسي" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (22) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك السياسي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (22): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك السياسي " والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                                              | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1 | يتم التفاوض مع زملائك للوصول إلى القرار الذي تؤيده.                                 | .735                | *0.000                   |
| 2 | تبتعد عن مقاطعة زملائك للتأثير في عملية اتخاذ القرار الذي تؤيده.                    | .717                | *0.000                   |
| 3 | يستمر العمل بالقرار المتخذ في حالة تغير في المستويات الإدارية.                      | .665                | *0.000                   |
| 4 | تحرص على إقامة التحالفات الإستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة. | .807                | *0.000                   |
| 5 | تبتعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الإستراتيجية.                               | .716                | *0.000                   |
| 6 | توجد تعليمات محددة بخصوص أي تدخلات للتأثير على القرارات.                            | .879                | *0.000                   |

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

#### - الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "الاتفاق" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (23) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتفاق" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (23): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتفاق" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                             | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|--------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1 | يتفق المديرون فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل.            | .900                | *0.000                   |
| 2 | يتم الاتفاق بين المديرين المشاركين عند وضع الحلول المقترحة.        | .900                | *0.000                   |
| 3 | يتم دراسة كل آراء المديرين المشاركين ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات. | .915                | *0.000                   |
| 4 | يتم الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة.    | .898                | *0.000                   |
| 5 | يتم تبادل الآراء مع زملائك المديرين لتحقيق التوافق.                | .884                | *0.000                   |
| 7 | يتفق جميع المدراء على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة.    | .865                | *0.000                   |

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

### - الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "الاتصالات" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (24) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (24): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                            | معامل<br>الارتباط | القيمة<br>الاحتمالية<br>(Sig.) |
|---|-------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1 | تقوم بالاتصالات في جميع الاتجاهات قبل اتخاذ القرار الإستراتيجي    | .871              | *0.000                         |
| 2 | يتم التواصل بين جميع المديرين الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها  | .847              | *0.000                         |
| 3 | تبادر بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة                    | .863              | *0.000                         |
| 4 | توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات          | .901              | *0.000                         |
| 5 | تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام               | .798              | *0.000                         |
| 6 | يتم التنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية | .924              | *0.000                         |

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

### - الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات "اللامركزية" والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (25) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اللامركزية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (25): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اللامركزية" والدرجة الكلية للمجال

| م | الفقرة                                                           | معامل<br>الارتباط | القيمة<br>الاحتمالية<br>(Sig.) |
|---|------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1 | يتم تشارك جميع المديرين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية     | .751              | *0.000                         |
| 2 | تقوم بالبحث والدراسة للآراء والمقترحات المقدمة من الزملاء        | .832              | *0.000                         |
| 3 | تعمل على مشاركة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة        | .676              | *0.000                         |
| 4 | يتم الاستعانة بمختصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة         | .629              | *0.000                         |
| 5 | يتم تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية | .830              | *0.000                         |
| 6 | يُعطى العاملون الحرية بعدما يتم توجيههم نحو الأهداف المرجوة      | .751              | *0.000                         |

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

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (26) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (26): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| المجال                | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| تشخيص المعرفة         | .504                  | *0.000                   |
| إنشاء المعرفة         | .876                  | *0.000                   |
| تخزين المعرفة         | .800                  | *0.000                   |
| توزيع المعرفة         | .878                  | *0.000                   |
| تطبيق المعرفة         | .832                  | *0.000                   |
| إدارة المعرفة         | .934                  | *0.000                   |
| الرشد والشمول         | .934                  | *0.000                   |
| السلوك السياسي        | .788                  | *0.000                   |
| الاتفاق               | .910                  | *0.000                   |
| الاتصالات             | .893                  | *0.000                   |
| اللامركزية            | .896                  | *0.000                   |
| القرارات الإستراتيجية | .939                  | *0.000                   |

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

#### 7-1-4: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (27).

جدول (27): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المجال                      | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | الصدق الذاتي * |
|-----------------------------|-------------|--------------------|----------------|
| تشخيص المعرفة               | 7           | 0.868              | 0.931          |
| إنشاء المعرفة               | 8           | 0.854              | 0.924          |
| تخزين المعرفة               | 7           | 0.838              | 0.915          |
| توزيع المعرفة               | 7           | 0.853              | 0.924          |
| تطبيق المعرفة               | 8           | 0.923              | 0.961          |
| إدارة المعرفة               | 37          | 0.941              | 0.970          |
| الرشد والشمول               | 7           | 0.929              | 0.964          |
| السلوك السياسي              | 6           | 0.846              | 0.920          |
| الاتفاق                     | 6           | 0.948              | 0.973          |
| الاتصالات                   | 6           | 0.935              | 0.967          |
| اللامركزية                  | 6           | 0.839              | 0.916          |
| أبعاد القرارات الإستراتيجية | 31          | 0.967              | 0.983          |
| جميع المجالات معا           | 68          | 0.968              | 0.984          |

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (27) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.838،0.967) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.968). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.915،0.983) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.984) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4). وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4-1-8: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### - اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار شبيرو- ولك (Shapiro-Wilk Test) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (28).

جدول (28): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| المجال                             | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------------------------|---------------|--------------------------|
| تشخيص المعرفة                      | 0.678         | 0.747                    |
| إنشاء المعرفة                      | 0.797         | 0.549                    |
| تخزين المعرفة                      | 1.311         | 0.064                    |
| توزيع المعرفة                      | 1.126         | 0.159                    |
| تطبيق المعرفة                      | 0.957         | 0.319                    |
| <b>إدارة المعرفة</b>               | <b>0.944</b>  | <b>0.335</b>             |
| الرشد والشمول                      | 0.839         | 0.481                    |
| السلوك السياسي                     | 0.746         | 0.634                    |
| الاتفاق                            | 0.863         | 0.446                    |
| الاتصالات                          | 0.947         | 0.331                    |
| اللامركزية                         | 0.717         | 0.683                    |
| <b>أبعاد القرارات الإستراتيجية</b> | <b>0.864</b>  | <b>0.444</b>             |
| <b>جميع مجالات الاستبانة معا</b>   | <b>1.075</b>  | <b>0.198</b>             |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (28) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار شبيرو - ولك (Shapiro-Wilk Test): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.



6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

9. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات

#### 0-2-4: تمهيد

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

#### 1-2-4: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

##### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ( 29): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| أنثى    | 5     | 11.1             |
| ذكر     | 40    | 88.9             |
| المجموع | 45    | 100.0            |

يتضح من جدول (29) أن ما نسبته 11.1% من عينة الدراسة إناث، بينما 88.9% ذكور، تبين النتائج أن نسبة الذكور من المبحوثين تفوق نسبة الإناث وهذا يوضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة في المناصب الإدارية العليا للعمل من الذكور ويمكن تفسير ذلك لأن طبيعة عمل المنظمة تعتمد بشكل أساسي على الذكور في تنفيذ الأعمال الخدماتية، كما تعزو الباحثة ارتفاع هذه الزيادة إلى متطلبات المراكز القيادية في الأونروا مثل السفر المتكرر للخارج، والتأخر لما بعد أوقات الدوام الرسمي لأداء أعمال إضافية، والحضور إلى العمل في أي وقت قد تناسب الذكور بشكل أكبر من الإناث، كما أن عنصر العادات والذي يمثل ثقافة المجتمع يلعب دوراً كبيراً إذ إن أغلب الإناث تميل إلى العمل في مجال التربية والتعليم، حيث يلاحظ ارتفاع نسبة الإناث من العاملات في دائرة التعليم في الأونروا، والذي تقدر بـ 59.5%.

## - توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول ( 30): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية % |
|---------------|-------|------------------|
| بكالوريوس     | 5     | 11.1             |
| ماجستير       | 32    | 71.1             |
| دكتوراه       | 8     | 17.8             |
| المجموع       | 45    | 100.0            |

يتضح من جدول (30) أن ما نسبته 11.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 71.1% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 17.8% مؤهلهم العلمي دكتوراه، يلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية للمدراء، حيث تمثل نسبة البكالوريوس 11.1% ويعزو ذلك إلى درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على وظيفة في وكالة الغوث، ويلاحظ أيضاً ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا من الماجستير 71.1% والدكتوراه 17.8%، وهذا مؤشر باهتمام الأونروا بأن يتمتع كوادرها في المستويات القيادية بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، ويمكن تعليل هذه النتيجة أن الخلفية العلمية لقيادات الإدارة العليا غالباً ما تشكل القاعدة المعرفية لديهم ونوع المهارات التي يمتلكونها، وبالتالي كلما زاد مستوى هذه الخلفية العلمية ارتفع مستوى المعرفة والمهارة لديهم وزادت قدرتهم على اتخاذ الأحكام الصائبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزو الباحثة ذلك على اهتمام الأونروا وحرصها على عملية التوظيف أن يتمتع كادرها بدرجات علمية معينة تمتلك الخبرات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، إضافة إلى أن الأونروا في الفترة السابقة كانت تهتم بتطوير موظفيها وحثهم على إكمال مؤهلاتهم العلمية بتحفيزهم من خلال تحملها جزء من العبء المالي الخاص بالدراسة على أن يكون مجال الدراسة له علاقة مباشرة بطبيعة العمل الذي يقوم به، وهذا شجع العديد من المدراء على إكمال دراساتهم العليا والحصول على مؤهلات علمية عالية، أما حالياً أصبح هذا الحافز غير موجود نظراً لعجز الميزانية التي لا يغطي ذلك والتي أصبحت ترى أن موظف الأونروا يستطيع أن يلبي إحتياجاته وتعليمه من خلال راتبه، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدراء يزيد من قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل لتحسين اتخاذ القرارات، والاستجابة للمؤثرات الخارجية.

## - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (31): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | العدد | النسبة المئوية % |
|-------------------|-------|------------------|
| أقل من 7 سنوات    | 1     | 2.2              |
| 7 - أقل من 14 سنة | 3     | 6.7              |
| 14 سنة فأكثر      | 41    | 91.1             |
| المجموع           | 45    | 100.0            |

يتضح من جدول (31) أن ما نسبته 2.2% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 7 سنوات، 6.7% تتراوح سنوات خبرتهم من 7 - أقل من 14 سنة، بينما 91.1% سنوات خبرتهم 14 سنة فأكثر، تبين النتائج أن غالبية المدراء بعدد سنوات خبرة تزيد على 14 سنة والذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، ويعد ذلك إيجابياً فيما يتعلق بالإجابة عن فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة، ونجاحهم في الوصول إلى المراكز القيادية العليا في الأونروا بامتلاكهم فوائد المعرفة التي بنوها على كثير من الخبرات السابقة، وذلك يعطي مؤشرات إيجابية لصالح المنظمة، فسنوات الخبرة الطويلة في العمل الإداري تساهم في اتخاذ القرارات بشكل سريع تتوافق مع متطلبات العمل خاصة في ظل الظروف الطارئة التي يواجهونها، وهذا ساعدهم على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام العمل، ومواجهة التحديات التي تواجههم، إضافة إلى مجموعة المنافع والمميزات التي تقدمها الأونروا كإتاحة فرص عمل أكثر، وتطوير الخدمات والترقيات، وتوفير رواتب جيدة لموظفيها والإجازات والعلاوات والتأمين وغيره، كما وتشير هذه النسب إلى شعور المدراء بالأمن الوظيفي الذي يحقق احتياجاتهم ورغباتهم مما أسهم في بقائهم بمراكز عملهم.

## - توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (32): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي   | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-------|------------------|
| رئيس برنامج      | 5     | 11.1             |
| رئيس منطقة       | 5     | 11.1             |
| رئيس قسم         | 4     | 8.9              |
| نائب رئيس برنامج | 3     | 6.7              |
| نائب رئيس منطقة  | 3     | 6.7              |
| مدير منطقة       | 14    | 31.1             |

|       |    |                 |
|-------|----|-----------------|
| 11.1  | 5  | مدير قسم        |
| 8.9   | 4  | نائب مدير       |
| 4.4   | 2  | مدير مركز تدريب |
| 100.0 | 45 | المجموع         |

يتضح من جدول (32) أن ما نسبته 11.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس برنامج ورئيس منطقة ومدير قسم، 8.9% مساهم الوظيفي رئيس قسم ونائب مدير، 6.7% مساهم الوظيفي نائب رئيس برنامج و نائب رئيس منطقة، 31.1% مساهم الوظيفي مدير منطقة، بينما 4.4% مساهم الوظيفي مدير مركز تدريب، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من المستويات العليا للأونروا، وهذا مؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية، كما أن هذه النسب المئوية تعكس المسميات الوظيفية للمدراء حسب الدرجات الوظيفية في الأونروا من الدرجة الوظيفية (17-20) كما هو موضح في الملحق رقم (5)، كما يتضح عدد المدراء في المناصب الإدارية العليا في الأونروا نقل كلما اتجهنا إلى أعلى في السلم الوظيفي، وبالتالي هذه المسميات الوظيفية تتناسب مع الحدود البشرية لهذا البحث.

#### 2-2-4: المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (33) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية          | الوزن النسبي المقابل له | درجة الموافقة |
|---------------------|-------------------------|---------------|
| من 1 - 1.80         | من 20% - 36%            | قليلة جدا     |
| أكثر من 1.80 - 2.60 | أكثر من 36% - 52%       | قليلة         |
| أكثر من 2.60 - 3.40 | أكثر من 52% - 68%       | متوسطة        |
| أكثر من 3.40 - 4.20 | أكثر من 68% - 84%       | كبيرة         |
| أكثر من 4.20 - 5    | أكثر من 84% - 100%      | كبيرة جدا     |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### 4-2-3: تحليل الاستجابات على مقياس إدارة المعرفة

لقد تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لتحليل استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة، وذلك للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث لكل من عمليات إدارة المعرفة التي حددها البحث (تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظرهم؟

##### 1- تحليل فقرات مجال "تشخيص المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (34).

جدول (34): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "تشخيص المعرفة"

| م | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|--------------------------|---------|
| 1 | يوجد لديك إلمام بأهمية إدارة المعرفة وممارستها                    | 4.30            | 0.67              | 85.91                  | *0.000                   | 2       |
| 2 | يتم تشخيص المعرفة من خلال مصادر مختلفة وخبرائك                    | 4.29            | 0.51              | 85.78                  | *0.000                   | 3       |
| 3 | تمتلك القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة              | 4.36            | 0.65              | 87.11                  | *0.000                   | 1       |
| 4 | تمتلك الأدوات التي تمكنك من اكتشاف المعرفة                        | 4.11            | 0.65              | 82.22                  | *0.000                   | 5       |
| 5 | تحدد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها            | 4.18            | 0.58              | 83.56                  | *0.000                   | 4       |
| 6 | يوجد اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة | 4.00            | 0.75              | 80.00                  | *0.000                   | 6       |
| 7 | يتم التركيز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري      | 3.87            | 0.79              | 77.33                  | *0.000                   | 7       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                            | 4.16            | 0.50              | 83.14                  | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول (34) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تمتلك القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة" يساوي 4.36 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.11%، قيمة الاختبار 14.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى أن الغالبية العظمى من المدراء المبحوثين من حملة الشهادات العليا والذين مروا بتجارب وخبرات طويلة في مجال العمل، ونجاحهم في الوصول إلى المراكز العليا في الأونروا ساعدهم في رفع قدراتهم المعرفية الموضوعية، ومدى الوعي والإدراك لديهم بامتلاكهم قاعدة معرفية في قيادة العمل وهذا يدل على تمكنهم من القدرة على كيفية تحديد الأفراد الذين يتميزون بالمعرفة عند تشخيص المعرفة بالمنظمة، وهذا ما نلمسه في الفقرة الذي جاءت في الترتيب الأول من حيث موافقة أفراد المجتمع عليها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتم التركيز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري" يساوي 3.87 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.33%، قيمة الاختبار 7.39، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة أن لكل مستوى إداري له نطاقه وأسلوبه الخاص في تحقيق عمليات إدارة المعرفة من حيث تشخيص المعارف لديه، وأساليب توليدها، وآليات تخزينها وتوزيعها وطرق تطبيقها، وذلك لوجود حواسيب مركزية وشبكات إنترنت تمكنهم من تحديد المعارف المطلوبة للرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة، بالإضافة لإختلاف التوجهات والخبرة في هذه المستويات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.14%، قيمة الاختبار 15.50، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تشخيص المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تدرك مفهوم ممارسات إدارة المعرفة وأهميتها وحرصها على عملية تشخيص المعرفة بدرجة كبيرة من خلال امتلاكها الأدوات والوسائل التي تمكنها من اكتشاف المعرفة، واستقطابها لخبراء من ذوي الكفاءة في مجال المعرفة، فالمنظمة التي تكون قادرة على ذلك تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عليان، 2009) التي أظهرت استخدام عملية تشخيص المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بدرجة كبيرة إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.9، ودراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة في الكليات التقنية المتوسطة في مجال تشخيص المعرفة، إذ حققت متوسط حسابي بلغ 3.77، ويعزو الباحث ذلك لمحاولة الكليات التقنية المتوسطة للاستفادة بشكل أكبر من مصادر تشخيص المعرفة التي تحتاجها، ودراسة (داسي، 2012) التي حققت درجة كبيرة لعملية تشخيص المعرفة في المصارف الحكومية السورية، إذ حققت متوسط حسابي بلغ 3.72،

واختلفت مع دراسة (السقا، 2013) التي بينت مستوى متوسط من الممارسة لتشخيص المعرفة في كلية التربية في جامعة الملك سعود، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 2.27، ودراسة (المدهون، 2014) التي أظهرت أن عملية تشخيص المعرفة متوفرة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بدرجة جيد إذ حققت متوسط حسابي بلغ 3.5، ودراسة (عبدالرحمن وتادرس، 2104) التي بينت مجال تشخيص المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية ذات درجة متوسطة إذ حقق متوسطا حسابيا بلغ 2.9، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أظهرت عملية تشخيص المعرفة في الجامعات العراقية بدرجة متوسطة إذ حقق متوسطا حسابيا بلغ 3.1، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي أظهرت أن عملية تشخيص المعرفة متوفرة في الجامعات في قطاع غزة بدرجة متوسطة إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 6.8، ومتوسطا حسابيا نسبيا 68%.

وترجح الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة المنظمة ومجتمعها، حيث أن الدراسات السابقة قد أجريت على مؤسسات أكاديمية على خلاف الدراسة الحالية.



## 2- تحليل فقرات مجال "إنشاء المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (35).

جدول (35): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "إنشاء المعرفة"

| م | الفقرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية واضحة لإنشاء المعرفة                     | 3.91            | 0.77              | 78.18                  | 7.81          | *0.000                   | 5       |
| 2 | تسعى إلى تطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة        | 3.96            | 0.77              | 79.11                  | 8.35          | *0.000                   | 4       |
| 3 | تقوم بإجراء بحوث علمية لإنتاج معارف جديدة                  | 3.20            | 0.97              | 64.00                  | 1.39          | 0.173                    | 8       |
| 4 | تهتم بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة      | 4.04            | 0.80              | 80.89                  | 8.80          | *0.000                   | 2       |
| 5 | تستخدم شبكات الإنترنت للحصول على المعارف الجديدة           | 4.00            | 0.85              | 80.00                  | 7.87          | *0.000                   | 3       |
| 6 | توظف ما تعلمته من إنجازاتك السابقة في إنشاء وتطوير المعرفة | 4.18            | 0.75              | 83.56                  | 10.57         | *0.000                   | 1       |
| 7 | تكافئ العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة              | 3.58            | 1.03              | 71.56                  | 3.75          | *0.001                   | 7       |
| 8 | يتم تطوير وتحديث المعلومات المتوفرة بشكل دوري              | 3.87            | 0.76              | 77.33                  | 7.68          | *0.000                   | 6       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                     | 3.84            | 0.63              | 76.71                  | 8.92          | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول (35) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "توظف ما تعلمته من إنجازاتك السابقة في إنشاء المعرفة وتطويرها" يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.56%، قيمة الاختبار 10.57، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى تطوير الفرد لذاته ومحاولته لتحسين مهاراته والتوصل إلى ما هو جديد عن طريق تطبيق أفضل ما يملك من معارف في مجال عمله وهذا يدل على التقدم المعرفي لديه، إضافة إلى كم الخبرة التي اكتسبها تولد لديه نظرة إستشرافية يركز من خلالها للمستقبل تزيد من مهارته وتمنحه قدرة أفضل على الاستفادة من وضع الحلول للمشكلات التي قد تواجهه أثناء العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تقوم بإجراء بحوث علمية لإنتاج معارف جديدة" يساوي 3.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.00%، قيمة الاختبار 1.39، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.173 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المدراء لا يسعون لإجراء بحوث لإنشاء معارف جديدة لتطوير العمل الإداري في منظماتهم، وهذا يدل على عدم دعم المنظمة مادياً ومعنوياً لحث القيادات الإدارية على إجراء البحوث في مجال المعرفة، إضافة إلى أن إجراء مثل هذه البحوث يتطلب ميزانية ونفقات مالية، وترى الباحثة أن التكاليف المالية لا تتحملها ميزانية الأونروا في الوقت الحالي، إضافة لوجود مركز تخصصي للبحوث وهذا الأمر غير متوفر بوكالة الغوث بل يستعينوا بمراكز علمية متخصصة في هذا المجال من خارج الأونروا، بالإضافة إلى بدائل أخرى تعتمد عليها كالأجتماعات واللقاءات، وترى الباحثة أن المنظمة التي تشجع عاملها على البحث عن المعرفة والاستعداد للبحث عن المعرفة ومن خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة هي أيضاً قادرة على تحقيق أهدافها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.84، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.71%، قيمة الاختبار 8.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إنشاء المعرفة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على أن أساليب إنشاء المعرفة في الأونروا جيدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدور الفاعل للأونروا الذي يتمحور عن طريق إيجاد الطرائق العلمية السليمة الذي تدفع مدراءها للمثابرة على إنشاء المعرفة للوصول إلى معارف جديدة، وقد تحفزهم وفرة المعارف وسهولة تداولها لإنتاج معارف جديدة وإنشائها، إضافة إلى توافر الأساليب المنهجية التي تتخذها الأونروا التي تدعم العمل الدؤوب نحو إنشاء المعرفة، ووجود التسهيلات من أجل المعرفة وذلك من خلال الاهتمام بالدورات التدريبية، وورش العمل، واستخدام شبكات الإنترنت لإنشاء المعارف، والعمل على تطوير الأفكار الابتكارية الجديدة.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (المدهون، 2014) التي أظهرت اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بعملية توليد المعرفة اهتماماً واضحاً، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.6، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أشارت إلى المستوى الجيد لتوليد المعرفة

في الجامعات العراقية، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.1، ودراسة (داسي، 2012) التي أظهرت موافقة جيدة على توليد المعرفة في المصارف الحكومية السورية، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.8، ودراسة (الزطمة، 2011) التي بينت موافقة من قبل أفراد العينة حول توليد المعرفة، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.5، ودراسة (عودة، 2010) التي أظهرت أهمية التحول نحو ابتكار المعرفة عن طريق إيجاد الطرائق العلمية السليمة التي تدفع العاملين للمثابرة على توليد المعرفة للوصول إلى معارف جديدة، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 4.2، ودراسة (عليان، 2009) التي بينت تولي اهتمام واضح في مجال توليد المعرفة لدى المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.8، ودراسة (الفارس، 2010) التي أظهرت اهتمام شركة الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق بعملية توليد المعرفة، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.6.

وترجع الباحثة هذا الاتفاق مع الدراسة الحالية إلى الاهتمام بإنشاء وتوليد المعرفة أصبح من الممارسات والأنشطة المهمة التي تسعى إليها المنظمات للاستحواذ على المعرفة.

كما واختلفت مع دراسة (السقا، 2013) التي أظهرت إلى المستوى المتوسط لعملية إنشاء المعرفة في كلية التربية في جامعة الملك سعود إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 2.15، ودراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) التي أظهرت أن توليد المعرفة في جامعة البلقاء ذات درجة متوسطة، إذ حققت متوسطا حسابيا بلغ 2.7، ودراسة (المياي، 2009) التي أشارت إلى أن مجال توليد المعرفة مطبق في المعمل بدرجة متوسطة.

### 3- تحليل فقرات مجال "تخزين المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (36).

جدول (36): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "تخزين

المعرفة"

| م | الفقرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (.Sig) | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتخزين المعرفة             | 3.89            | 0.91              | 77.78                  | 6.55          | *0.000                   | 4       |
| 2 | تحتفظ بقاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بك                | 4.11            | 0.75              | 82.22                  | 10.00         | *0.000                   | 2       |
| 3 | تحرص على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة                      | 4.00            | 0.71              | 80.00                  | 9.49          | *0.000                   | 3       |
| 4 | تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة             | 4.13            | 0.73              | 82.67                  | 10.47         | *0.000                   | 1       |
| 5 | يتم اتباع الطرائق الكتابية واليدوية في عملية تخزين المعرفة | 3.18            | 1.05              | 63.56                  | 1.13          | 0.263                    | 7       |

| م | الفقرة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | القيمة الاختبارية (Sig.) | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|--------------------------|---------|
| 6 | يوجد تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة    | 3.78            | 0.74              | 75.56                  | 7.10                     | *0.000  |
| 7 | تعتمد في تخزين المعرفة على معايير وآليات واضحة ومحددة | 3.84            | 0.82              | 76.89                  | 6.87                     | *0.000  |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                | 3.85            | 0.59              | 76.95                  | 9.71                     | *0.000  |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول (36) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة" يساوي 4.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.67%، قيمة الاختبار 10.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويدل ذلك على امتلاك الأونروا لأنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة، وهذا يعني أن عملية تخزين المعرفة تعد واضحة لأفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراكهم لهذا المتغير كونه من العمليات المهمة لإدارة المعرفة، إضافة إلى أهمية التسارع المعرفي والتطور التكنولوجي كوسيلة فعالة ومؤثرة في تخزين المعرفة، وهذا مؤشر على أن هناك اهتمام بهذه العملية في الحفاظ على المعرفة، وأيضاً توجه الأونروا الانفتاح على خبرات الآخرين في حفظ المعرفة وتسهيل التوصل مع المنظمات الأخرى.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم اتباع الطرائق الكتابية واليدوية في عملية تخزين المعرفة" يساوي 3.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.56%، قيمة الاختبار 1.13، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.263 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الحاسوب هو الوسيلة المعتمدة لحزن المعرفة في الأونروا وذلك لما تلعبه من تقليل الوقت والجهد والتكاليف النوعية في العمل، وذلك اختلف مع نتائج دراسة (الفارس، 2003) التي أشارت إلى أن الوثائق

والسجلات المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة لتخزين المعرفة في شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.85، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.95%، قيمة الاختبار 9.71، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تخزين المعرفة " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على أن تخزين المعرفة متوفر في الأونروا بشكل جيد، وتعزو الباحثة ذلك إلى توافر الآليات المحددة والواضحة لحفظ المعرفة وتخزينها بصورة يسهل الوصول إليها، وحرص الأونروا على توفير مصادر تخزين واسترجاع المعرفة باستخدامها معدات وأنظمة إلكترونية حديثة وذلك لأهمية التكنولوجيا في العمل، وتوفيرها لوسائل اتصال تساهم للوصول إلى المعارف المخزنة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفارس، 2003) التي أظهرت أن تخزين المعرفة حقق أعلى نسبة في شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق بدرجة كبيرة، إذ حقق متوسطاً حسابياً بلغ 3.6، ودراسة (عليان، 2009) التي بينت الدرجة الكبيرة في تخزين المعرفة واسترجاعها في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.6، ودراسة (المياي، 2009) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة في معمل أسمنت الكوفة لتخزين المعرفة كونه من العمليات المهمة، إذ حقق متوسطاً حسابياً بلغ 3.6، ودراسة (المدهون، 2014) التي أشارت إلى عملية تخزين المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة متوفرة بدرجة جيدة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.8، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي أظهرت تخزين المعرفة في الجامعات في قطاع غزة متوفرة بدرجة جيدة، ودراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت موافقة أفراد العينة في الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة حول أهمية تخزين المعرفة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.7، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي بينت أن تخزين المعرفة في الجامعات العراقية متوفرة بدرجة جيدة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.5، ودراسة (داسي، 2012) التي أظهرت اهتمام عالياً بعملية تخزين المعرفة في المصارف السورية، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 4.1، دراسة (اللوحي، 2013) التي أظهرت أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على تخزين المعرفة في الوزارات الفلسطينية، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.5، ويعزو ذلك إلى إدراك الوزارات لأهمية وضرورة تخزين المعرفة في أماكن آمنة حرصاً على تطوير العمل

من خلالها وخوفاً من قصف الاحتلال الإسرائيلي لمقرات الوزارات في غزة، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية وجود وتخزين للمعرفة لتوفير الجهد والوقت والتكلفة.

وترجع الباحثة هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة بالرغم من اختلاف بيانات التطبيق للدراسة إلى مدى التشابه في بعض الإجراءات والأساليب المتبعة في عملية تخزين المعرفة.

واختلفت مع دراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) التي أشارت إلى اهتمام جامعة البلقاء التطبيقية بعملية تخزين المعرفة بدرجة متوسطة إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.0، ودراسة (السقا، 2103) التي أظهرت إلى المستوى المتوسط لتخزين المعرفة في كلية التربية في جامعة الملك سعود، إذ حقق متوسطاً حسابياً بلغ 2.0.

وترجع الباحثة هذا الاختلاف مع الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئة التي أجريت عليها هذه الدراسات، فكلتا الدراستين أجريتا على مؤسسات أكاديمية على خلاف الدراسة الحالية.

#### 4- تحليل فقرات مجال "توزيع المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (37).

جدول (37): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة"

| م | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (.Sig) | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة               | 3.84            | 0.77              | 76.89                  | 7.38          | *0.000                   | 6       |
| 2 | يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني                  | 4.31            | 0.73              | 86.22                  | 12.00         | *0.000                   | 1       |
| 3 | تهتم بإصدار ونشر وثائق تهدف لنشر المعرفة                     | 4.09            | 0.67              | 81.78                  | 10.93         | *0.000                   | 2       |
| 4 | تعمل على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين                    | 4.07            | 0.75              | 81.33                  | 9.53          | *0.000                   | 3       |
| 5 | يوجد اعتماد على فرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة | 4.02            | 0.81              | 80.44                  | 8.45          | *0.000                   | 5       |
| 6 | تشجع عمليات تبادل المعرفة بين زملائك المدراء                 | 4.04            | 0.74              | 80.89                  | 9.50          | *0.000                   | 4       |
| 7 | يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة           | 3.07            | 1.07              | 61.33                  | 0.42          | 0.679                    | 7       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                       | 3.92            | 0.58              | 78.41                  | 10.58         | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول (37) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني" يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.22%، قيمة الاختبار 12.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، وهذا يعني أن تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني تتم بشكل كبير في الأونروا وأن عملية توزيع المعرفة تعد واضحة لأفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى إلى طبيعة العمل في الأونروا يتطلب أنظمة إلكترونية خاصة للتواصل بين دوائرها كافة، كما أن التسارع المعرفي والتطور التكنولوجي له الأثر البالغ في التشارك المعرفي، إذ أصبحت الأدوات التكنولوجية وسيلة فعالة ومؤثرة في توزيع المعرفة ونشرها في المنظمة، إضافة إلى اهتمام إدارة الأونروا بتنفيذ المهام الإدارية كافة من خلال تقنيات متطورة، وأن العديد من المخاطبات بين الدوائر تتم بشكل إلكتروني رسمي وموثق، واستخدام مجتمع الدراسة لهذه التقنية نظراً لمميزاتها الجيدة حيث إنها تختصر الوقت والجهد، وتمكن مستخدميها من الاطلاع على مجريات الأعمال من أي مكان.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة" يساوي 3.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.33%، قيمة الاختبار 0.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.679 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وهذا يعني أن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة تستخدم ولكن ليس بالشكل الكبير، وذلك لامتلاكها شبكة معلومات داخلية تساعد في توزيع المعرفة وتبادلها بين دوائرها كافة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة لا يجد الفائدة باستخدامهم هذه المواقع فيما يتعلق بإدارة المعرفة خلال تأديتهم لأعمالهم فالبريد الإلكتروني يعتبر أساس المعاملات والنشرات في الأونروا، إضافة لوجود محاذير شديدة من استخدام تلك المواقع.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.92، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.41%، قيمة الاختبار 10.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر

مجال "توزيع المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يوضح توزيع المعرفة في الأونروا فوق المتوسطة وهذا يدل على فعالية نشر وتوزيع المعرفة، وإدراك المبحوثين لأهمية نشر المعرفة وتبادلها مع الآخرين، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك الأونروا آليات محددة ومعتمدة لنشر المعرفة، إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة في نشر المعرفة، وتوافر أجهزة الحاسب والمستلزمات المساندة بكل دائرة بالقدر المطلوب انعكس إيجاباً على طريقة حفظها وتوزيعها، وسهولة نقلها وجعلها متاحة للأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل تنفيذ المهام المطلوبة، فإن ذلك يزيد من تشكيل مناخ تنظيمي جيد انطلاقاً من السرعة في توصيل المعلومة عبر شبكات الاتصال المتنوعة داخلياً وخارجياً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عليان، 2009) التي أظهرت أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تتبنى نشر المعرفة وتوزيعها وتستخدمها بدرجة كبيرة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.8، ودراسة (المدهون، 2014) التي بينت أن توزيع المعرفة متوفرة من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة بدرجة كبيرة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.9، ودراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة بدرجة في المعرفة كبيرة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 4.5، ودراسة (داس، 2012) التي بينت وجود تشجيع لتبادل المعرفة بين العاملين في المصارف السورية بدرجة كبيرة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.7، ودراسة (المياي، 2009) التي بينت تطبيق توزيع المعرفة في معمل أسمنت الكوفة بدرجة جيدة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.5.

واختلفت مع دراسة (السقا، 2013) التي بينت وجود ضعف في توزيع المعرفة بكلية التربية في جامعة الملك سعود، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 1.2، ودراسة (أبو صبحة، 2016) التي بينت أن توزيع المعرفة متوفر في الجامعات الفلسطينية بشكل مقبول، ودراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) التي أظهرت أن توزيع المعرفة في جامعة البلقاء متوفر بدرجة متوسطة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 2.6، ودراسة (عودة، 2010) التي أظهرت ضعف استجابة العاملين لمفهوم توزيع المعرفة والتشارك فيها في الجامعات الفلسطينية، حيث يعود ذلك لعيوب التكنولوجيا التي لا تظهر للبعض، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أظهرت التشارك في المعرفة في



الجامعات العراقية حقق أقل نسبة بمتوسط حسابي بلغ 2.9، ويعزو ذلك إلى أن الجامعات تواجهها بعض العقبات التي تحول دون مشاركة الآخرين في المعرفة.

وترجح الباحثة هذا الاختلاف إلى بيئة الدراسة ومجتمعاتها، فجميعها طبقت على جامعات، وهذا على خلاف الدراسة الحالية.

## 5- تحليل فقرات مجال "تطبيق المعرفة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (38).

جدول (38): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة"

| م | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة                   | 3.80            | 0.84              | 76.00                  | 6.37          | *0.000                   | 6       |
| 2 | تقوم بمتابعة الأفكار الجديدة وتطبيقها                            | 3.91            | 0.67              | 78.22                  | 9.15          | *0.000                   | 4       |
| 3 | تمتلك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة                      | 3.78            | 0.67              | 75.56                  | 7.78          | *0.000                   | 7       |
| 4 | تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة في عملك                | 3.69            | 0.85              | 73.78                  | 5.45          | *0.000                   | 8       |
| 5 | توظف المعرفة المتوفرة لديك في حل المشكلات                        | 3.98            | 0.78              | 79.56                  | 8.38          | *0.000                   | 2       |
| 6 | تشارك في فريق العمل لتطوير المهارة والاستفادة من المعلومات       | 3.87            | 0.73              | 77.33                  | 8.01          | *0.000                   | 5       |
| 7 | تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرار              | 3.96            | 0.82              | 79.11                  | 7.77          | *0.000                   | 3       |
| 8 | تتمتع بقدرات عالية للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق إدارة المعرفة | 3.98            | 0.58              | 79.56                  | 11.24         | *0.000                   | 1       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                           | 3.87            | 0.60              | 77.39                  | 9.67          | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (38) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "تتمتع بقدرات عالية للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق إدارة المعرفة" يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.56%، قيمة الاختبار 11.24 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن

درجة الموافقة المتوسطة وهي 3؛ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن هذه الفقرة تعد واضحة لأفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، ويعزى أن المدراء المبحوثين قد أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، ويتمتعون بمستوى علمي عالٍ، ويملكون فوائد المعرفة التي بنوها على كثير من الخبرات السابقة تؤهلهم من الخوض في مجال تطبيق المعرفة وتجعلهم قادرين على تخطي كل الصعوبات والعقبات التي من الممكن أن تعترض العمل وكيفية التجاوز عنها أثناء تطبيق المعرفة، وترى الباحثة أن قدرة المدراء على القيام بمهامهم وأداء عملهم بفعالية، قد يصبحون أكثر قدرة على التغلب على الصعوبات والتحديد المبكر للمشكلات ومواجهتها بموضوعية خلال تأديتهم لأعمالهم، إضافة لطبيعة العمل في الأونروا يتطلب من المدراء خاصة في المستويات الإدارية العليا استخدام جميع معارفهم وخبراتهم في أعمالهم، وذلك لتقديم أفضل الخدمات، ويلاحظ أن المدراء يحاولون الاستفادة القصوى من معارفهم في المجال العملي والتطبيقي، كما يلجؤون عند حلولهم للمشكلات بشكل عام إلى تطبيق ما قرؤوا وما تعلموا من أساليب وما نقل إليهم من معارف ومفاهيم وخبرات معرفية تساعد في حل المشكلات خلال تأديتهم لأعمالهم الإدارية في منظماتهم وهذا ما يزيد من معارفهم بشكل إيجابي.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة في عملك" يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.78%، قيمة الاختبار 5.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتلاحظ الباحثة حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة ولكنها أقل فقرة في هذا المجال، وترى الباحثة أن الإدارة العليا للأونروا تعمل على إزالة العوائق كافة أمام تطبيق المعرفة في العمل بتوفيرها بيئة مناسبة لإدارة المعرفة في المنظمة وتشجيع العاملين على استخدام المفاهيم الحديثة في العمل كإدارة المعرفة ولكن بدرجة غير كافية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الصلاحيات والسياسات واللوائح غير متوفرة بدرجة كافية تسمح للمدراء بإزالة كل المعوقات، أو لشدة القوانين والسياسة المتبعة داخل الأونروا لا تسمح وذلك نظراً للوضع المالي التي تمر بها المنظمة في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة في الوقت الحالي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.87، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.39%، قيمة الاختبار 9.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تطبيق المعرفة" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى التطور الذي عرفته الأونروا في أداء أنشطتها المختلفة والاعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة في التطبيق المعرفي وفي تعميمها على جميع الدوائر، بالإضافة إلى استخدام المعرفة القابلة للتطبيق والتي تأتي بمردود جيد على الأداء، كما أن هذه العملية تعد نتاج العمليات السابقة فيها يتم تحويل المعرفة إلى خطط.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عليان، 2009) التي أظهرت أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تولي اهتمام في مجال تطبيق وتنفيذ المعرفة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.7، ودراسة (الفارس، 2003) التي بينت اتفاقاً بين العاملين أن شركتهم تمنحهم الحرية في تطبيق المعرفة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.4، ودراسة (داسي، 2012) التي أشارت إلى أن المصارف الحكومية السورية تعتمد بشكل كبير في تشكيلها لجأت لتطبيق معارفها، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.8، ودراسة (المياي، 2009) التي بينت أن عملية تطبيق المعرفة في معمل أسمنت الكوفة متوفرة بشكل جيد، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.6، ودراسة (المدهون، 2014) التي أشارت إلى عملية تطبيق المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة متوفرة بشكل جيد، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.6، ودراسة (الزطمة، 2011) التي بينت موافقة أفراد العينة في الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في قطاع غزة حول تطبيق المعرفة بدرجة فوق المتوسطة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.2، ودراسة (عودة، 2010) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية تطبق المعرفة ضمن الأسس العلمية السليمة للوصول إلى أفضل النتائج، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أشارت إلى امتلاك الجامعات العراقية تقنيات حديثة تستخدمها في تطبيق المعرفة، بدرجة فوق المتوسطة، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.0، ودراسة (اللوحي، 2013) التي أشارت إلى موافقة من قبل أفراد العينة حول تطبيق المعرفة في الوزارات الفلسطينية بدرجة فوق المتوسطة، حيث حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.3.

وترجح الباحثة هذا الاتفاق إلى التشابه في الأنظمة والإجراءات المتبعة في تطبيق المعرفة لهذه المنظمات.

واختلف مع دراسة (السقا، 2013) التي أشارت إلى ضعف في تطبيق المعرفة في كلية التربية في جامعة الملك سعود، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 1.7، ودراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) التي أظهرت عدم إعطاء الحرية الكاملة للإداريين في جامعة البلقاء لتطبيق المعارف التي يحتاجونها في عملهم، إذ حققت متوسطاً حسابياً بلغ 2.6، دراسة (أبو صبحه، 2016) التي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة في الجامعات في قطاع غزة حول تطبيق المعرفة.

وترجح الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة ومجتمع هذه الدراسات، فدراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) و(أبو صبحه، 2016) و(السقا، 2013) أجريت على بيئة الجامعات، وهذا على خلاف الدراسة الحالية.

### تحليل جميع فقرات إدارة المعرفة:

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (39).

جدول (39): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات إدارة المعرفة

| الترتيب | القيمة<br>الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة<br>الاختبار | المتوسط<br>الحسابي<br>النسبي | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | المجال                   |
|---------|--------------------------------|------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|
| 1       | *0.000                         | 15.50            | 83.14                        | 0.50                 | 4.16               | تشخيص المعرفة            |
| 5       | *0.000                         | 8.92             | 76.71                        | 0.63                 | 3.84               | إنشاء المعرفة            |
| 4       | *0.000                         | 9.71             | 76.95                        | 0.59                 | 3.85               | تخزين المعرفة            |
| 2       | *0.000                         | 10.58            | 78.41                        | 0.58                 | 3.92               | توزيع المعرفة            |
| 3       | *0.000                         | 9.67             | 77.39                        | 0.60                 | 3.87               | تطبيق المعرفة            |
|         | *0.000                         | 13.45            | 78.43                        | 0.46                 | 3.92               | جميع فقرات إدارة المعرفة |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (39) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات إدارة المعرفة يساوي 3.92 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.43%، قيمة الاختبار 13.45 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة المعرفة بشكل عام.

- إن المجال الخاص "تشخيص المعرفة" حاز على المرتبة الأولى بقيمة اختبار (15.50) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (4.16) وبوزن نسبي (83.14%) وترى الباحثة أن تشخيص المعرفة متوفر في الأونروا بشكل جيد، وهذا يعود لمدى الوعي والإدراك لدى مجتمع الدراسة والذي يعد أهم عنصر في إدارة المعرفة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة، ومدى قدرتهم على تشخيصها من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.

- إن المجال الخاص "توزيع المعرفة" جاء في المرتبة الثانية بقيمة اختبار (10.58) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.41%) وترى الباحثة أن توزيع المعرفة متوفر في الأونروا بشكل جيد، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذا المحور، ويعود ذلك لوجود تأثير عالٍ للأنظمة الإلكترونية، وتوفير وسائل الاتصال التي تنشر المعرفة بين دوائر المنظمة.

- إن المجال الخاص "تطبيق المعرفة" جاء في المرتبة الثالثة بقيمة اختبار (9.67) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (3.87) وبوزن نسبي (77.39%) وترى الباحثة أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لأثر تطبيق إدارة المعرفة في المجال التطبيقي والعملي لما لها من تأثير إيجابي على الأداء، وهذا يدل على أن الأونروا تراعي التطورات والمستجدات الحديثة في التكنولوجيا، وامتلاكها لتقنيات حديثة تستخدمها في تطبيق المعرفة وفق الإمكانيات المتاحة.

- إن المجال الخاص "تخزين المعرفة" جاء في المرتبة الرابعة بقيمة اختبار (9.71) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (3.85) وبوزن نسبي (76.95%) وهذا يعود إلى أن اهتمام الأونروا بتخزين المعرفة وحفظ المعلومات بأكثر من طريقة، مما يسهم في تعزيز إنتاجية أدائها بوجود قاعدة بيانات ومعلومات تستخدمها عند الحاجة إليها.

- إن المجال الخاص "إنشاء المعرفة" جاء في المرتبة الخامسة بقيمة اختبار (8.92) وهي قيمة موجبة مصحوبة بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبمتوسط حسابي (3.84) وبوزن نسبي (76.71%) وترى الباحثة أن إنشاء المعرفة متوفر لدى الأونروا ولكن يحتاج إلى التطوير من خلال السعي لاكتشاف معارف جديدة، والتحديث الدوري للمعلومات المتاحة، وتشجيع العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة وإجراء البحوث العلمية المرتبطة بإنتاج معارف جديدة.

وقد بينت النتائج مدى ممارسة إدارة المعرفة ككل كانت (3.92) وبوزن نسبي (78.43%) ويستدل من النتائج أعلاه على توافر عمليات إدارة المعرفة في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

الفلسطينيين في قطاع غزة "الأونروا" ووجود اتجاهات إيجابية بين مجتمع الدراسة نحو إدارة المعرفة وعملياتها، مما يؤكد إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وأهمية ممارسة عملياتها وخاصة في مجال تشخيص المعرفة الذي جاء في المرتبة الأولى، إضافة إلى ذلك يجب إعطاء مفهوم إدارة المعرفة اهتماماً أكبر من قبل الأونروا وخاصة في مجال إنشاء المعرفة الذي جاء في المرتبة الأخيرة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عودة، 2010) التي أظهرت اهتمام الجامعات في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، ووجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة جاءت بوزن نسبي (83.61%)، وجاء ترتيب عملياتها حسب الأهمية كما يلي: (تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، تشارك المعرفة)، ودراسة (داسي، 2012) التي بينت وجود مستوى أداء جيد لعمليات إدارة المعرفة في المصارف السورية الحكومية، ودراسة (المدهون، 2014) التي أظهرت نتائجها توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيداً وجاءت بوزن نسبي (75.17%)، وجاء ترتيب عملياتها حسب الأهمية كما يلي: (توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة)، ودراسة (عليان، 2009) التي بينت أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تقوم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أظهرت ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات العراقية بشكل جيد، ودراسة (Keeley, 2004) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي تطبق عمليات إدارة المعرفة بالشكل المطلوب، ودراسة (المياي، 2009) التي أشارت إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في معمل أسمنت الكوفة مطبقة بشكل جيد، ودراسة (بشوت، 2011) التي أظهرت تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركات البترول بالسويس مطبقة بدرجة جيدة، ودراسة (الفارس، 2003) التي بينت عمليات إدارة المعرفة مطبقة بدرجة فوق المتوسطة في شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي أظهرت تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات في قطاع غزة بالشكل المطلوب بوزن نسبي جاء (68.96%) بحسب الأهمية النسبية كما يلي: (تخزين المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة).

واختلفت مع دراسة (الزطمة، 2011) التي جاء أن تصور المبحوثين لمفهوم إدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة جاء بدرجة متوسطة جاءت بوزن نسبي (63.71%)، وجاء ترتيب عملياتها حسب الأهمية كما يلي: (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)، وأوصت الدراسة بالاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتطوير تحسين الأداء الفردي والجماعي للكليات، ودراسة (Gael, 201) التي أظهرت الممارسة المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية في الهند، وأوصت الدراسة بالاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وبمزيد من النظر إلى نقاط القوة في إدارة المعرفة، ودراسة (Ezra-Ondari-Okemwa, 2009)

التي بينت إدارة المعرفة ليست موجودة بشكل واضح في القطاع العام الكيني، وأوصت الدراسة بتشجيع قطاع الخدمة المدنية على دمج إدارة المعرفة في الخدمات التي يقدمها في القطاع، ودراسة (Goldsmith and Valentine) التي أظهرت وجود ثغرات في كيفية إدارة المعرفة داخل شركات صناعة المنسوجات، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كميزة تنافسية في مجال الصناعات المختلفة، ودراسة (السقا، 2013) التي أشارت إلى درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لعمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة لجميع عملياته، حيث بلغ المتوسط العام لممارسة عمليات إدارة المعرفة ككل 2.02، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة في الجامعة، ودراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) التي أشارت إلى مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء من وجهة نظر الإداريين في الإدارة العليا والوسطى ذات درجة متوسطة في جميع مجالاتها، ودراسة (اللوحي، 2013) التي أظهرت وجود ضعف في مجال المعرفة من قبل الوزارات الفلسطينية في تهيئة العمل، وأوصت الدراسة بتهيئة الظروف المناسبة لاكتساب إدارة المعرفة من الخارج وتعزيزها من داخل الوزارات الفلسطينية.

#### **4-2-4: تحليل الاستجابات على مقياس القرارات الإستراتيجية:**

لقد تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لتحليل استجابات المبحوثين لممارسات إدارة المعرفة، وذلك للإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة توافر أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي حددها البحث (الرشد والشمول، السلوك السياسي، اللامركزية، الاتصالات، والاتفاق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية) من وجهة نظر الإدارة العليا و في وكالة الغوث؟

#### **تحليل فقرات مجال "الرشد والشمول"**

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (40).

جدول (40): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الرشد والشمول"

| م | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (.Sig) | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة        | 3.73            | 0.94              | 74.67                  | 5.24          | *0.000                   | 1       |
| 2 | يوجد وضوح في القرارات الإستراتيجية                               | 3.64            | 0.91              | 72.89                  | 4.76          | *0.000                   | 3       |
| 3 | يرتبط القرار الإستراتيجي المتخذ ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والرسالة | 3.64            | 0.91              | 72.89                  | 4.76          | *0.000                   | 3       |
| 4 | يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية                  | 3.31            | 0.73              | 66.22                  | 2.85          | *0.007                   | 7       |
| 5 | يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي           | 3.49            | 0.79              | 69.78                  | 4.17          | *0.000                   | 6       |
| 6 | يساعد القرار الإستراتيجي المتخذ على ترتيب أولويات العمل          | 3.67            | 0.83              | 73.33                  | 5.42          | *0.000                   | 2       |
| 7 | يتم الاستعانة بالمتخصصين عند صياغة القرارات الإستراتيجية         | 3.56            | 0.97              | 71.11                  | 3.86          | *0.000                   | 5       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                           | 3.58            | 0.73              | 71.56                  | 5.32          | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### من جدول (40) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة" يساوي 3.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.67%، قيمة الاختبار 5.24 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة إلى أن عملية اتخاذ القرارات في الأونروا قائمة على الاستنتاج المنطقي وعلى ظروف وأساليب ونظريات علمية، ويفترض أن المعلومات المتوفرة دقيقة وأكيدة، فاختيار البدائل يقوم على أساس منطقي من خلال استخدام الطرائق العلمية الواضحة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل مختلفة وكل مرحلة تحتاج لتفكير عميق للوصول لحل أمثل وقرار صحيح.



- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية" يساوي 3.31 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.22%، قيمة الاختبار 2.85، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3؛ وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة بين الفقرات وحصولها على أقل درجة موافقة، ويلاحظ بوجود ضعف للمناخ المشجع على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وترى الباحثة أن المبحوثين لديهم القدرة على تطوير أنفسهم وتنمية معارفهم وتحسين أدائهم للأفضل، ولكنهم بحاجة إلى بيئة عمل مريحة ومشجعة يسودها الثقة، خاصة أن القرارات الإستراتيجية في الأونروا تتخذ في بيئة غير مستقرة مليئة بالصعوبات والتهديدات المتنوعة التي تخص خدمات اللاجئين، إضافة إلى البيانات والمعلومات المطلوبة غير كافية والتي تعتبر محددة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.58، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.56%، قيمة الاختبار 5.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الرشد والشمول" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادات تأمل أن تكون قراراتها متماشية مع طبيعة وحجم المشكلة مما يجعلها تحرص على دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قراراتها بشأنها واستخدام الأسلوب الرشيد الشامل لجعل منظماتهم أكثر فعالية وقدرة على البقاء، إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون عفوية، فالقرارات الإستراتيجية يتوقف عليها مستقبل المنظمة، فلا بد أن تكون مدروسة وفق أساليب علمية ومعروفة نتائجها تقريباً، فطبيعة هذه القرارات تعد أهم ما يميز نجاح المدراء بالإدارة.

واتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (إدريس والغالي، 2013) التي بيّنت اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطلب جانباً من العقلانية وهو ما يعكس على القدرة العالية للمديرين العاملين في المنظمة بخبرتهم العملية على الاهتمام بهذه القرارات.

### تحليل فقرات مجال "السلوك السياسي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (41).

جدول (41): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "السلوك السياسي"

| م | الفقرة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | يتم التفاوض مع زملائك للوصول إلى القرار الذي تؤيده                                 | 3.98            | 0.62              | 79.56                  | 10.56         | *0.000                   | 1       |
| 2 | تبتعد عن مقاطعة زملائك للتأثير في عملية اتخاذ القرار الذي تؤيده                    | 3.91            | 0.90              | 78.22                  | 6.79          | *0.000                   | 2       |
| 3 | يستمر العمل بالقرار المتخذ في حالة تغير في المستويات الإدارية                      | 3.64            | 0.74              | 72.89                  | 5.82          | *0.000                   | 5       |
| 4 | تحرص على إقامة التحالفات الإستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة | 3.80            | 0.94              | 76.00                  | 5.69          | *0.000                   | 4       |
| 5 | تبتعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الإستراتيجية                               | 3.62            | 0.91              | 72.44                  | 4.58          | *0.000                   | 6       |
| 6 | توجد تعليمات محددة بخصوص أي تدخلات للتأثير على القرارات                            | 3.89            | 0.84              | 77.73                  | 6.99          | *0.000                   | 3       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                                             | 3.81            | 0.62              | 76.12                  | 8.66          | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول (41) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يتم التفاوض مع زملائك للوصول إلى القرار الذي تؤيده" يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.56%، قيمة الاختبار 10.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء المبحوثين تأمل في اتخاذ قراراتها بالسرعة لمعالجة المشكلة الواقعة والحيلولة دون استفحالها وذلك للتغير

السريع الذي يتسم فيه عالمنا اليوم مما يجعلها تهتم كثيراً بطرح البديل المرجح للقرار للتصويت عليه والمشاركة فيه، إضافة إلى تبني المدراء سياسة التفاوض والحوار مع الآخرين، وتبادل الخبرات والآراء، والتفاوض فيما بينهم له أثر إيجابي على فاعلية القرارات المتخذة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تبتعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الإستراتيجية" يساوي 3.62 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.44%، قيمة الاختبار 4.58، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تهتم اهتماماً كبيراً في اختيار المدير الذي يتمتع بالقدرة على ضبط النفس، بحيث يستطيع التحكم بانفعالاته وسلوكه والتصرف بعقلانية في كل الظروف، وبالتالي اتخاذ القرار بعيداً عن أي مؤثرات خارجية تؤثر على اتخاذها، حيث إنها تخدم اللاجئين في منتهى الأهمية وتؤثر سلباً أو إيجاباً عليهم بشكل مباشر، وترى الباحثة أن الجهات الخارجية التي ينتمي إليها الفرد تؤثر على سلوكه وأدائه، فالانضمام والولاء لأي جهة أو فئة أو حزب خارج المنظمة لها تأثيرها السلبي على فاعلية القرار المتخذ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.81، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.12%، قيمة الاختبار 8.66، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " السلوك السياسي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا كمؤسسة إنسانية خدماتية بالدرجة الأولى، تسعى أن يتمتع مدراؤها ببصيرة ونظرة ثاقبة تؤهلهم في اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في العمل في ظل الظروف الصعبة التي يعيشها اللاجئين في قطاع غزة، خاصة أنهم يخدمون أهلهم من اللاجئين، بالتالي نجد أنهم يعملون في ظروف مختلفة وصعبة بكل كفاءة لتقديم أفضل الخدمات، واتخاذ القرارات المناسبة لصالح شعبهم، إضافة إلى اهتمام الأونروا بعقد الشراكات مع منظمات أخرى أعضاء في هيئة الأمم المتحدة، وخاصة في مجال التعليم والصحة، فإن الأونروا تعمل بشكل وثيق مع منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم، وترى الباحثة أن هذا سيزيد من قوة القرار المتخذ والاستفادة من خبرات الآخرين، وهذا يؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوعية الخدمات التي تلبي احتياجات اللاجئين في قطاع غزة.

## تحليل فقرات مجال "الاتفاق":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (42).

جدول (42): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الاتفاق"

| م | الفقرة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | القيمة الاختبارية (Sig.) | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|--------------------------|---------|
| 1 | يتفق المديرون فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل            | 3.71            | 0.87              | 74.22                  | 0.000*                   | 4       |
| 2 | يتم الاتفاق بين المديرين المشاركين عند وضع الحلول المقترحة        | 3.78            | 0.77              | 75.56                  | 0.000*                   | 3       |
| 3 | يتم دراسة كل آراء المديرين المشاركين ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات | 3.71            | 0.89              | 74.22                  | 0.000*                   | 4       |
| 4 | يتم الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة    | 3.69            | 0.79              | 73.78                  | 0.000*                   | 6       |
| 5 | يتم تبادل الآراء مع زملائك المديرين لتحقيق التوافق                | 3.84            | 0.67              | 76.89                  | 0.000*                   | 2       |
| 6 | يتفق جميع المدراء على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة    | 3.87            | 0.84              | 77.33                  | 0.000*                   | 1       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                            | 3.77            | 0.72              | 75.33                  | 0.000*                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## من جدول (42) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتفق جميع المدراء على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة" يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.33%، قيمة الاختبار 6.90، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهذا يدل على أن القيادات تأمل أن تكون قراراتها مناسبة ودقيقة وفعالة لحل المشكلة مما يجعلها تطلب تزويدها بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذها، وتعزو الباحثة أن مستوى توفر المعلومات مهم لعمليات اتخاذ

القرارات، وكل القرارات تحتاج لتوفر المعلومات التي يحتاجها المدراء الذين يعدون مصدراً للمعلومات والبدائل الفعالة لحل المشكلات وهذا ما يخفف على المدراء عناء البحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات، وبالتالي تقبل المقترحات والاتفاق حول البدائل المقترحة والاتفاق عليها يتوقف على مدى توافر المعلومات الضرورية وتكاملها ومدى دقتها وسلامتها بحيث يمكن الاستفادة منها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتم الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة" يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.78%، قيمة الاختبار 5.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال وحصولها على أقل درجة موافقة، وهذا يدل على اعتماد أسلوب الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة ولكن ليس بالشكل المطلوب والكبير، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة القرار الإستراتيجي في الأونروا من اختصاص الإدارة العليا ذاتها والتي تعتمد بصورة أساسية على الخبرة الطويلة والدراية في العمل أدت إلى قلة الاستعانة بفرق عمل في صنعه، إضافة إلى أن المدراء لا تقبل أن تبين أنها أقل قدرة من الآخرين، ويعتبروا أنفسهم قادرين على اتخاذ القرارات ويثقون بقدراتهم بما يملكون من خبرات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.77، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.33%، قيمة الاختبار 7.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاتفاق" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلومات تعتبر بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري، ف جودة القرار وفعاليته يتوقف على ما يتاح لصانعيه من معلومات، فلا بد أن يستند الاتفاق القائم بين المدراء على المعلومات الكافية والدقيقة حتى يتم اتخاذ قرارات مناسبة، فالمعلومات تسهل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل، كما أن طريقة الحصول على المعلومات من الجهات المختلفة والاتفاق عليها وتحليلها ضمن تبادل الآراء لتحقيق التوافق ضمان الوصول لأنسب القرارات، خاصة إذا كانت هذه الجهات تمتلك المعلومات المطلوبة لتطبيق القرار الإستراتيجي وضمان نجاحه في الواقع العملي.

## تحليل فقرات مجال "الاتصالات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (43).

جدول (43): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصالات"

| م | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تقوم بالاتصالات في جميع الاتجاهات قبل اتخاذ القرار الإستراتيجي     | 4.05            | 0.86              | 80.91                  | 8.05          | *0.000                   | 2       |
| 2 | يتم التواصل بين جميع المديرين الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها   | 3.96            | 0.71              | 79.11                  | 9.08          | *0.000                   | 5       |
| 3 | تبادر بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة.                    | 3.98            | 0.75              | 79.56                  | 8.71          | *0.000                   | 4       |
| 4 | توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات.          | 4.02            | 0.78              | 80.44                  | 8.76          | *0.000                   | 3       |
| 5 | تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام.               | 4.09            | 0.63              | 81.78                  | 11.53         | *0.000                   | 1       |
| 6 | يتم التنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | 3.82            | 0.81              | 76.44                  | 6.84          | *0.000                   | 6       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                             | 3.99            | 0.66              | 79.73                  | 10.06         | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من جدول (43) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام" يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.78%، قيمة الاختبار 11.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة إلى هذه الفقرة، وهذا يعني أن استخدام وسائل الاتصال لها دور في إيصال التعليمات إلى الأقسام والدوائر كافة، كما تسهم بشكل أساسي في تحسين العمليات والإجراءات كافة وفعالية اتخاذ القرارات في المنظمة، كما أن للتقنيات الحديثة ميزات كسهولة

الاستخدام ووضوحه وقلة التكاليف، كما تعزو هذه النتيجة أن استخدام وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في تسهيل أداء الأعمال الخدماتية للأونروا، فالأونروا استفادت من الثورة الهائلة في عالم التكنولوجيا والاتصال في أداء مهامها وإنجازها في الوقت المحدد والجودة المطلوبة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتم التنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية" يساوي 3.82 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.44%، قيمة الاختبار 6.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال وحصولها على أقل درجة موافقة، وهذا يدل على أن التنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية ليس بالشكل الكبير، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المدراء الباحثين يحاولون التنسيق والتواصل بين الإدارات بشأن عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي إلا أن طبيعة هذا القرار المتخذ بشأن أزمة أو تهديد يعرض سير عمل المنظمة يتطلب من الإدارة العليا الاستجابة السريعة لهذه التهديدات للحد من آثارها، ما يقلل من إمكان مشاركة باقي المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات وتبادل الاتصالات بينهما، وترى الباحثة أنه لا يمكن الحصول على البيانات والمعلومات والتواصل بين الإدارات إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة أن مستوى الإدارة الوسطى يعد مصدراً مهماً للمعلومات الداخلية خاصة في المنظمات الكبرى.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.73%، قيمة الاختبار 10.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الاتصالات" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يميل إلى الموافقة على توظيف تقنيات اتصال حديثة لتبادل المعلومات بين الأقسام لما لها من تأثير في سرعة المهام، وفي اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الاتصالات والقرارات الإستراتيجية تعد وظيفتين من الوظائف الرئيسة للإدارة، وأن الأونروا تولي اهتماماً كبيراً في هذا المجال من حيث توفير سبل الاتصال وأدواته وتبذل قصارى جهدها لتطوير وسائل الاتصال بين الوحدات والأقسام المختلفة من أجل فاعلية

اتخاذ القرارات، وعليه فإن مجال الاتصالات يؤثر تأثيراً كبيراً على اتخاذ القرارات، وهذا يدل على اهتمام المدراء بالاتصالات.

#### تحليل فقرات مجال "اللامركزية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (44).

جدول (44): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "اللامركزية"

| م | الفقرة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | يتم تشارك جميع المديرين في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية     | 3.62            | 0.81              | 72.44                  | 5.18          | *0.000                   | 4       |
| 2 | تقوم بالبحث والدراسة للأراء والمقترحات المقدمة من الزملاء        | 3.87            | 0.69              | 77.33                  | 8.38          | *0.000                   | 2       |
| 3 | تعمل على مشاركة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة        | 3.98            | 0.69              | 79.56                  | 9.50          | *0.000                   | 1       |
| 4 | يتم الاستعانة بمختصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة         | 3.60            | 0.69              | 72.00                  | 5.85          | *0.000                   | 5       |
| 5 | يتم تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية | 3.58            | 0.78              | 71.56                  | 4.95          | *0.000                   | 6       |
| 6 | يُعطى العاملون الحرية بعدما يتم توجيههم نحو الأهداف المرجوة      | 3.64            | 0.86              | 72.89                  | 5.04          | *0.000                   | 3       |
|   | جميع فقرات المجال معاً                                           | 3.71            | 0.56              | 74.30                  | 8.52          | *0.000                   |         |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### من جدول (44) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تعمل على مشاركة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة" يساوي 3.98 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.56%، قيمة الاختبار 9.50 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال، ويلاحظ أن الاتجاه العام لاستجابات



أفراد المجتمع يميل نحو الموافقة على هذه الفقرة، وهذا يدل على مشاركة المدراء المبحوثين للعاملين في الحصول على المعلومات الملائمة، وهذا يعني أن هناك ضرورة لتوافر نوعية معينة من المديرين والمحفرين والقادرين على المشاركة الفعالة في عملية القرارات الإستراتيجية، وتعزو الباحثة أن مشاورة الآخرين ومشاركتهم في الحصول على المعلومات وطرح بدائل جديدة تسهل عملية اتخاذ القرارات، فالمدراء يحتاجون للمشاورة والنصيحة من الآخرين لدعم قراراتهم، كما تعمل المشاركة على رفع الروح المعنوية، وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات بين المدراء والعاملين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "يتم تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية" يساوي 3.58 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.56%، قيمة الاختبار 4.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال وحصولها على أقل درجة موافقة، وهذا يدل على ضعف تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر المستويات الإدارية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن القيادات العليا تعتمد بصورة أساسية على خبراتها العملية الكبيرة عند قيامها باتخاذ القرارات المهمة التي تحتاج إلى سرعة لا يتيح لها الوقت الكافي للتفويض، الأمر الذي يقلل من دوره ويزيد من درجة المركزية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خاصة عند استعجال القيادات لحل المشكلات مما يجعلها غير مهتمة للمشاورة وتفويض السلطة بشأن المقترحات المناسبة للحل، إضافة لاختلاف طبيعة العمل واختلاف نمط القيادة لكل دائرة واختلاف الواجبات والمسؤوليات ونوعية القرارات التي يتم اتخاذها، حيث إنه عادة ما تقوم المستويات العليا في التنظيم فتتفرد باتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعادة ما تقوم المستويات الدنيا في الأونروا باتخاذ القرارات اليومية، والمستويات الوسطى باتخاذ القرارات التكتيكية، فيكون لدى كل تنظيم خبرة عملية طويلة في اتخاذ القرارات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.71، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.30%، قيمة الاختبار 8.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "اللامركزية" دالا إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تشير نتائج إجابات المبحوثين أن الإدارة العليا في الأونروا تتبع سياسة مشاركة العاملين في الحصول على المعلومات، مما يعكس التوجه الجيد لدى الأونروا نحو اللامركزية واقتناعها بالأثر الجيد لمشاركة أكثر من مستوى إداري في صنع القرار الإستراتيجي خاصة من مستوى الإدارة الوسطى يمكن من وضوح الرؤيا أمام المدراء حول أهمية الأهداف وأساليب تحقيقها، والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات الإستراتيجية غالباً ما تتميز بصفة عدم التأكد، وعدم توفر المعلومات المطلوبة، وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين، كما يشيع استخدام المركزية كلما صعدنا إلى أعلى السلم الإداري.

### تحليل جميع فقرات القرارات الإستراتيجي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (45).

جدول (45): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات القرارات الإستراتيجية

| الترتيب | القيمة الاحتمالية (.Sig) | القيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                           |
|---------|--------------------------|-----------------|------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------------|
| 5       | *0.000                   | 5.32            | 71.56                  | 0.73              | 3.58            | الرشد والشمول                    |
| 2       | *0.000                   | 8.66            | 76.12                  | 0.62              | 3.81            | السلوك السياسي                   |
| 3       | *0.000                   | 7.14            | 75.33                  | 0.72              | 3.77            | الاتفاق                          |
| 1       | *0.000                   | 10.06           | 79.73                  | 0.66              | 3.99            | الاتصالات                        |
| 4       | *0.000                   | 8.52            | 74.30                  | 0.56              | 3.71            | اللامركزية                       |
|         | *0.000                   | 8.99            | 75.28                  | 0.57              | 3.76            | جميع فقرات القرارات الإستراتيجية |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (45) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القرارات الإستراتيجية يساوي 3.76 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.28%، قيمة الاختبار 8.99 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد على درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات القرارات الإستراتيجية بشكل عام.

- إن المجال الخاص "الاتصالات" حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) بوزن نسبي (79.73%) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الدور الذي تلبيه قنوات الاتصال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية نتيجة للتطور الذي عرفته الأونروا في أداء أنشطتها المختلفة على التقنيات

الحديثة في الاتصال، وحرص المدراء المبحوثون على بناء علاقات جيدة مع زملائهم باستخدام طرق متعددة وتوظيف وسائل اتصال إلكترونية، وذلك يعكس قناعاتهم بضرورة التعاون والتنسيق والتشاور فيما بينهم لاتخاذ قرارات فعالة، وهذا يدل على فعالية الاتصالات في الأونروا بشكل مرن واستخدامها في الحصول على المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه بما يتلاءم مع متطلبات الوضع الراهن.

- إن المجال الخاص "السلوك السياسي" حاز على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) بوزن نسبي (76.12%)، ويدل على أهمية هذا المجال في صنع القرارات الإستراتيجية، وترى الباحثة أن المدراء المبحوثين يمارسون تصرفات يدعمون من خلالها قوة تأثيرهم في عملية صنع القرار الإستراتيجي كالتفاوض مع الآخرين والابتعاد عن مقاطعتهم وصولاً للقرار الذي يؤيدونه في عملية القرار، فإذا أعلن القرار أو بُدئ في التطبيق، فإنه في هذه الحالة يتطابق القرار مع السلوك.

- إن المجال الخاص "الاتفاق" حاز على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77) بوزن نسبي (75.33%) وترى الباحثة أن الوصول إلى اتفاق ووجود جهود مشتركة حول إيجاد الوسائل اللازمة لتطبيقها يسهل إمكان نجاح تلك القرارات وقدرتها على تحقيق نتائج أفضل في المدى القصير والبعيد معاً.

- إن المجال الخاص "اللامركزية" حاز على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.71) بوزن نسبي (74.30%) وتغزو الباحثة أن المدراء في الأونروا على دراية كاملة أن النجاح في القرارات يتم من خلال مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة بالقرار، خاصة أن مشاركة الإدارة الوسطى يعد مصدراً مهم للمعلومات الداخلية، إضافة إلى حجم المنظمة مؤشراً لزيادة الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- آخر مجال ترتيباً المجال الخاص "الرشد والشمول" حيث جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) بوزن نسبي (71.56%) وترى الباحثة أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتطلب جانب من العقلانية وعلى اعتبار أن الشمول يمثل إحدى الخصائص الأساسية للنموذج الرشيد في اتخاذ القرار، وهو ما يعكس على القدرة العالية للمدراء في هذه المنظمة بخبرتهم العملية على الاهتمام بهذه القرارات.

وترى الباحثة أنه لا بد أن تعطي الإدارة العليا انتباهها إلى مضمون كل بعد من هذه الأبعاد الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحديد مدى مساهمة كل منها في صنع القرار الإستراتيجي لتضمن شمول كل هذه الأبعاد والوصول إلى القرار الأنسب.

#### 4-3-5: تحليل الاستجابات المتعلقة بتوافر متطلبات إدارة المعرفة:

تم استخدام الوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على توافر متطلبات إدارة المعرفة. النتائج موضحة في جدول (46)، للإجابة عن السؤال السابع: ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟

جدول ( 46): درجة الموافقة على توافر متطلبات إدارة المعرفة

| الترتيب | درجة الموافقة % | توافر المتطلبات                                               |
|---------|-----------------|---------------------------------------------------------------|
| 7       | 56.89           | توجد بيئة سليمة لممارسة إدارة المعرفة                         |
| 5       | 60.22           | توجد قنوات اتصال فعالة لممارسة إدارة المعرفة                  |
| 2       | 63.78           | تتوافر تكنولوجيا حديثة تساعد على ممارسة إدارة المعرفة.        |
| 1       | 66.22           | تمتلك وكالة الغوث قاعدة بيانات تساعد في ممارسة إدارة المعرفة  |
| 4       | 60.67           | توفر وكالة الغوث دورات تدريبية لممارسة فعالة لإدارة المعرفة   |
| 8       | 56.22           | توفر وكالة الغوث الكادر المناسب لممارسة إدارة المعرفة.        |
| 8       | 56.22           | يوجد تبادل للخبراء لممارسة فعالة لإدارة المعرفة.              |
| 6       | 57.33           | تشجع وكالة الغوث فرق العمل للممارسة الفعالة للمعرفة.          |
| 10      | 55.33           | تقدم وكالة الغوث تسهيلات مادية ومعنوية لممارسة إدارة المعرفة. |
| 3       | 63.11           | تعتمد الوكالة على التقنيات في الحفظ والتوثيق.                 |

تشير إجابات المدراء الباحثين إلى توافر مجموعة من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، والتي تراوحت الاستجابات عليها ما بين (66.22%) و (55.33%)، حيث يتضح من جدول (46) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الأونروا، أن أكثر المتطلبات وفرة من وجهة نظر المدراء الباحثين هي على الترتيب: امتلاك وكالة الغوث قاعدة بيانات تساعد في ممارسة إدارة المعرفة بنسبة 66.22%، ومن ثم توافر تكنولوجيا حديثة تساعد على ممارسة إدارة المعرفة بنسبة 63.78%، ومن ثم اعتماد الوكالة على التقنيات في الحفظ والتوثيق بنسبة 63.11%، ومن ثم توفير وكالة الغوث دورات تدريبية لممارسة فعالة لإدارة المعرفة بنسبة 60.67%، ومن ثم يوجد قنوات اتصال فعالة لممارسة إدارة المعرفة بنسبة 60.22%، ومن ثم تشجع وكالة الغوث فرق العمل للممارسة الفعالة للمعرفة بنسبة 57.33%، ثم توجد بيئة سليمة لممارسة إدارة المعرفة بنسبة 56.89%، ومن ثم توفر وكالة الغوث الكادر المناسب لممارسة إدارة المعرفة، ويوجد تبادل للخبراء لممارسة فعالة لإدارة المعرفة بنسبة 56.22%، وأخيراً احتلت المرتبة الأخيرة للمتطلبات تقدم وكالة الغوث تسهيلات مادية ومعنوية لممارسة إدارة المعرفة بنسبة 55.33%.

وترجع الباحثة هذه النتائج لأسباب عديدة منها أن هذه المتطلبات التنظيمية ضرورية نحو التوجه إلى تطبيق إدارة المعرفة في الأونروا، حيث أن المدراء المبحوثين هم أكثر احتكاكاً بالعمل الإداري، وهم الأعلام بالمتطلبات التنظيمية التي تحتاجها الأونروا عند تبني إدارة المعرفة، كما أن موافقتهم على جميع هذه المتطلبات يؤكد أنها سلسلة مترابطة من العمليات التنظيمية التي تحتاجها الأونروا جميعها وليس البعض نحو التوجه لتطبيق إدارة المعرفة.

وتعزو الباحثة حصول "امتلاك وكالة الغوث قاعدة بيانات تساعد في ممارسة إدارة المعرفة" على المرتبة الأولى في المتطلبات إلى امتلاك الأونروا للوسائل الحديثة والمتطورة لتخزين المعرفة والمحافظة عليها حتى يتم استرجاعها لتعطي معنى مفيداً وقت الحاجة إليها، وإلى التطور الذي عرفته في أداء أنشطتها المختلفة، بالاعتماد على التقنيات الحديثة أصبحت تؤمن بالدور الأساسي للتقنيات في كل عمل متخصص بها وخاصة في مجال إدارة المعرفة، وتدل هذه النتيجة على قدرة الأونروا على حفظ المعرفة ونشرها حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الخبرات والمهارات.

بينما تعزو حصول "تقدم وكالة الغوث تسهيلات مادية ومعنوية لممارسة إدارة المعرفة" على المرتبة العاشرة والأخيرة في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بنسبة 55.33%، إلى أن أي عمل يراد تنفيذه يحتاج إلى موازنة مالية كافية من أجل القيام بها على أكمل وجه، فتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة تحتاج لتطوير الموارد البشرية، والإمكانات التقنية وهذه تحتاج إلى مخصصات مالية كافية في كل مرحلة من المراحل، وبذلك هذه التكاليف المالية لا تتحملها ميزانية الأونروا حالياً والتي ما زالت تحتاج إلى توفير مخصصات مالية كبيرة نتيجة للأزمات الاقتصادية التي تعيشها في الوقت الحالي، من أجل القيام بمشروعاتها المختلفة لتقديم الخدمات للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة.

وترجع الباحثة هذه النتائج لأسباب عديدة منها أن هذه المتطلبات التنظيمية ضرورية نحو التوجه إلى تطبيق إدارة المعرفة، كما أن موافقة المدراء المبحوثين على هذه المتطلبات يؤكد أنها سلسلة مترابطة من العمليات التنظيمية التي تحتاجها وكالة الغوث جميعاً.

#### 4-2-6: تحليل الاستجابات المتعلقة بمعوقات إدارة المعرفة:

تم استخدام التكرار والنسبة لمعرفة درجة الموافقة على معوقات إدارة المعرفة. النتائج موضحة في جدول (47)، للإجابة عن السؤال التالي: ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟

جدول (47): درجة الموافقة على معوقات إدارة المعرفة

| لا   |    | نعم  |    | معوقات إدارة المعرفة                                          |
|------|----|------|----|---------------------------------------------------------------|
| %    | ك  | %    | ك  |                                                               |
| 42.2 | 19 | 57.8 | 26 | نقص الحوافز للتشجيع على إنتاج وتطبيق المعرفة                  |
| 77.8 | 35 | 22.2 | 10 | الهياكل التنظيمية داخل وكالة الغوث لا تسمح بدعم إدارة المعرفة |
| 46.7 | 21 | 53.3 | 24 | يوجد نقص في البرامج التدريبية اللازمة لإدارة المعرفة          |
| 97.8 | 44 | 2.2  | 1  | البنية التكنولوجية غير مناسبة لإدارة المعرفة                  |
| 31.1 | 14 | 68.9 | 31 | يوجد نقص في فهم العاملين لمفهوم إدارة المعرفة                 |
| 37.8 | 17 | 62.2 | 28 | يوجد نقص في معرفة العاملين بأهمية إدارة المعرفة               |
| 68.9 | 31 | 31.1 | 14 | تفتقر الخبرة الواسعة لدى القيادات حول إدارة المعرفة           |
| 44.4 | 20 | 55.6 | 25 | عدم وجود لوائح وسياسات واضحة حول إدارة المعرفة                |
| 53.3 | 24 | 46.7 | 21 | يقاوم العاملون التغيير نحو إدارة المعرفة                      |
| 60.0 | 27 | 40.0 | 18 | توجد إجراءات معقدة داخل وكالة الغوث تحد من الإبداع            |

#### يتضح من الجدول رقم (47) ما يأتي:

- إن ما نسبته 57.8% من المستجيبين يؤكدون نقص الحوافز للتشجيع على إنتاج وتطبيق المعرفة، بينما 42.2% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 22.2% من المستجيبين يؤكدون أن الهياكل التنظيمية داخل وكالة الغوث لا تسمح بدعم إدارة المعرفة، بينما 77.8% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 53.3% من المستجيبين يؤكدون وجود نقص في البرامج التدريبية اللازمة لإدارة المعرفة، بينما 46.7% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 2.2% من المستجيبين يؤكدون أن البنية التكنولوجية غير مناسبة لإدارة المعرفة، بينما 97.8% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 68.9% من المستجيبين يؤكدون وجود نقص في فهم العاملين لمفهوم إدارة المعرفة، بينما 31.1% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 62.2% من المستجيبين يؤكدون وجود نقص في معرفة العاملين بأهمية إدارة المعرفة، بينما 37.8% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 31.1% من المستجيبين يؤكدون افتقار الخبرة الواسعة لدى القيادات حول إدارة المعرفة، بينما 68.9% لا يؤيدون ذلك.

- إن ما نسبته 55.6% من المستجيبين يؤكدون عدم وجود لوائح وسياسات واضحة حول إدارة المعرفة، بينما 44.4% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 46.7% من المستجيبين يؤكدون مقاومة العاملين للتغيير نحو إدارة المعرفة، بينما 53.3% لا يؤيدون ذلك.
- إن ما نسبته 40.0% من المستجيبين يؤكدون وجود إجراءات معقدة داخل وكالة الغوث تحد من الإبداع، بينما 60.0% لا يؤيدون ذلك.
- تبين أن معظم إجابات المبحوثين يؤكدون نقص الحوافز للتشجيع على إنتاج المعرفة وتطبيقها، أي أن الأونروا لا تهمل نظام توفر حوافز يدعم عملية إنتاج المعرفة وتطبيقها بل لا تعتمد عليه بشكل أساسي، وهذا ما اتفق عليه المبحوثون في حصول فقرة "توفر وكالة الغوث تسهيلات مادية ومعنوية لممارسة إدارة المعرفة" بحصولها على المرتبة الأخيرة في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
- تبين أن معظم إجابات المبحوثين يؤكدون أن الهياكل التنظيمية تسمح بدعم المعرفة، وهذا يعني أن الهياكل التنظيمية السائدة تسمح بتدفق المعلومات بطريقة انسيابية وتكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة.
- تبين أن معظم إجابات المبحوثين يؤكدون أن البنية التكنولوجية مناسبة لإدارة المعرفة، وترى الباحثة أن موافقة أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة من وجهة نظر الباحثة أن الأونروا كمنظمة دولية كبيرة والتي تقدم خدماتها لأكثر من 1.300.000 لاجئ فلسطيني في قطاع غزة والتي ما زالت تحتاج إلى توفير وسائل وتجهيزات تقنية كثيرة من أجل تنفيذ أهدافها بكل كفاءة واقتدار، فالتكنولوجيا بوسائلها الحديثة قد يسرت تطبيق عمليات إدارة المعرفة سواء المتعلقة بإنشاء المعرفة والمعلومات أو حفظها ونشرها والمعلومات، فالتقنية توفر الوقت والجهد والمال في إنشاء المعرفة وحفظها ونشرها في مختلف الأوساط العملية.
- تبين أن نسبة (46.7%) من المبحوثين يؤكدون مقاومة العاملين للتغيير نحو إدارة المعرفة، ويرجع ذلك لخوف العاملين من تأثير التغيير، حيث إن الطبيعة البشرية التي تخشى التغيير تحاول دائماً العمل بالنهج المتبع وميلها للمحافظة والتمسك بالوضع الحالي، وترى الباحثة أن وجود ثقافة إدارة المعرفة لدى الأفراد العاملين وتدريبهم وتأهيلهم للوصول إلى المعارف واستخدامها والتغلب على مقاومة التغيير والإشراف الدقيق على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة كلها متطلبات بشرية هامة نحو تطبيق وتبني إدارة المعرفة في الأونروا.

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

4-3-0: تمهيد

4-3-1: الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟

4-3-2: الإجابة عن السؤال الرابع: ماهو أثر ممارسة إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث الدولية؟

4-3-3: الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

4-3-4: الإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟



## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 0-3-4: تمهيد

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج البحث، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة، واختبار الفرضيات، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة البحث، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على النتائج التي تم عرضها وتحليلها وذلك وفق الآتي:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha > 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha < 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

**1-3-4: الإجابة عن السؤال الثالث:** هل توجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة".

يبيّن جدول (48) أن معامل الارتباط يساوي 0.754، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة".

جدول (48): معامل الارتباط بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية                                                                                                                                                 |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                   | .754                  | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. |

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

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في المنظمة، وما تقدمه من فوائد وخدمات تساعد في تحسين اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وذلك من خلال التشخيص الصحيح للمعرفة من خلال المصادر المختلفة والأدوات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، ويتضح بأن لإدارة المعرفة وبما تتضمنه من عملياتها الخمسة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ومن خلال المعارف الموجودة في المنظمة والخبرات التي يمتلكها مدراءها لها الدور الفاعل في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، وهو ما يشير إلى دور إدارة المعرفة الأساسي باعتبارها وعاء المعلومات التي يبني عليها المدير محتوى القرار المناسب المتخذ وأسلوبه، فالمنظمات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون قادرة وأكثر فعالية على تحسين اتخاذ قراراتها الإستراتيجية من المنظمات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو صبحه، 2016) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) واتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعات في محافظات غزة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة المعرفة وتعزيزها من خلال توفير المستلزمات الإدارية والفنية التكنولوجية والبشرية كافة التي تساهم في تطوير إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في الجامعات.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الأتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

يبين جدول (49) أن معامل الارتباط يساوي 0.485، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

وتستدل الباحثة من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة الفرضية الصفرية، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة".

وترى الباحثة أن أي زيادة في عملية تشخيص المعرفة يتبعها زيادة في فعالية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتعزو الباحثة أن المنظمة القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها الأدوات والوسائل اللازمة التي تمكنها من اكتشاف المعرفة والقادرة على تحديد الأفراد داخل المنظمة وخارجها الذين يمثلون المعرفة تكون قادرة على تحقيق أهدافها وتحسين اتخاذ قراراتها الإستراتيجية لما لها من فوائد على المنظمة في وضع الإستراتيجيات والخطط المستقبلية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عليان، 2009) التي أظهرت موافقة بدرجة كبيرة لعملية تشخيص المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي أظهرت موافقة عالية لعملية تشخيص المعرفة من قبل أفراد عينة الدراسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة (داسي، 2012) التي بينت موافقة عالية لعملية تشخيص المعرفة من قبل أفراد عينة الدراسة في المصارف السورية الحكومية، ودراسة (المدهون، 2014) التي أشارت إلى وجود موافقة إيجابية بين المبحوثين لعملية تشخيص المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ودراسة (ماهرو حسين، 2014) التي أشارت إلى موافقة إيجابية قوية لعملية تشخيص المعرفة في الجامعات العراقية.

جدول (49): معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى

مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية                                                                                                                                             |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                   | .485                  | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. |

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

يبين جدول (50) أن معامل الارتباط يساوي 0.574، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، بمعنى أن أي

زيادة في عمليات إنشاء المعرفة يتبعها زيادة في فعالية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن المنظمة التي تمتلك آلية واضحة لإنشاء المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، كتلك المحتوية على اكتشاف معلومات جديدة، أو من خلال الدورات التدريبية، وورش العمل، أو من خلال إجراء البحوث العلمية التي ترتبط بإنشاء المعرفة لها الأثر الواضح والفعال في فاعلية اتخاذ القرار الإستراتيجي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الرحمن وتادرس، 2014) التي أظهرت اهتمام الإداريين العاملين في الجامعات الأردنية بتوليد المعرفة بدرجة عالية، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي بيّنت وجود علاقة طردية بين توليد المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (50): معامل الارتباط بين إنشاء وتطوير المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| الفرضية                                                                                                                                             | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. | .574                     | *0.000                      |

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

يبين جدول (51) أن معامل الارتباط يساوي 469، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، بمعنى أن أي زيادة في عمليات تخزين المعرفة يتبعها زيادة في القرار الإستراتيجي، وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية الدور الذي تلعبه عملية تخزين المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى الأونروا، معتمدة في ذلك على أنظمة إلكترونية متطورة تحرص من خلالها على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة وتنظيمها، واستثمارها فيما بعد وتيسير سبل استرجاعها عند الحاجة لها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (داسي، 2012) التي أظهرت اهتماماً بعملية تخزين المعرفة في المصارف السورية الحكومية، ودراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أظهرت اهتماماً بعملية تخزين المعرفة في الجامعات العراقية، ويعزو ذلك لامتلاك الجامعات على

قاعدة بيانات ومعلومات كبيرة تستخدمها عند الحاجة لها، ودراسة (أبو صبحه، 2106) التي أظهرت وجود علاقة بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (51): معامل الارتباط بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون<br>للاارتباط | الفرضية                                                                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.001                      | .469                      | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. |

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

يبين جدول (52) أن معامل الارتباط يساوي 0.637، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، بمعنى أن أي زيادة في عمليات توزيع المعرفة يتبعها زيادة في فعالية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية توزيع المعرفة في الأونروا، وذلك باعتمادها على آليات محددة ومعتمدة تستخدمها في الوقت المناسب في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، يمكن أن تكون رسمية، مثل إصدار النشرات والوثائق والتقارير والاجتماعات الرسمية المخططة وورش العمل، وتبادل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على توزيع المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي أظهرت وجود علاقة بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (52): معامل الارتباط بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون<br>للاارتباط | الفرضية                                                                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                      | .637                      | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. |

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

يبين جدول (53) أن معامل الارتباط يساوي 0.773، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، بمعنى أن أي زيادة في عمليات تطبيق المعرفة يتبعها زيادة في فعالية اتخاذ القرار الإستراتيجي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الأونروا، وذلك لامتلاكها تقنيات حديثة تستخدمها في تطبيق المعرفة وفق الإمكانيات المتاحة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عودة، 2010) التي أظهرت نتائج إيجابية حول تطبيق المعرفة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (داسي، 2012) التي أظهرت اهتماماً بتطبيق المعرفة في المصارف السورية الحكومية، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي بينت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (53): معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

| القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون<br>للاارتباط | الفرضية                                                                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| *0.000                      | .773                      | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. |

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

**4-3-2: الإجابة عن السؤال الرابع:** ما هو أثر ممارسة إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة" أثر ممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، وقد تبين ما يلي وفق جدول رقم (54):

معامل الارتباط = 0.832، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.653، وهذا يعني أن 65.3% من التغير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 34.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

تبيّن أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "اتخاذ القرارات الإستراتيجية" هي على الترتيب: تطبيق المعرفة، ومن ثم تشخيص المعرفة، ومن ثم إنشاء المعرفة، ومن ثم تخزين المعرفة، وأخيراً توزيع المعرفة، وبيّن ذلك أن تأثير ممارسة إدارة المعرفة كان جوهرياً على القرارات الإستراتيجية، وبناء على ذلك يثبت عدم صحة قبول الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أن هناك أثراً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، ويمكن تفسير ذلك أن متغيرات إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث، وتغزو الباحثة أن المدراء الباحثين والذين يتم اعتبارهم أهم عنصر في إدارة المعرفة يدركون مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وأهمية تطبيقها في المنظمة، بحكم خبرتهم الطويلة في مجال العمل، وللثقافة العلمية التي اكتسبوها بحكم تقدمهم في الدراسة، إضافة إلى الأونروا تسعى إلى أن يتمتع مدراؤها بالمعرفة اللازمة والعقلية المفتوحة، حتى يتمكنوا من قراءة المستقبل والتنبؤ بالفرص والتهديدات والأزمات، التي تؤثر على عملها لمواجهةها جراء الحصار المفروض على قطاع غزة، وذلك للاستفادة من المعلومات المتوفرة، واتخاذ قرارات إيجابية تهم مستقبل اللاجئين وقضاياهم لتقديم أفضل الخدمات لديهم، في ظل الصعوبات التي تواجهها، وهذا ما لاحظناه من خلال ما قدمته وما ستقدمه لأهالي قطاع غزة من اللاجئين خلال العدوان الإسرائيلي والحروب المتتالية على قطاع غزة.

جدول (54): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الثانية

| القيمة الاحتمالية<br>Sig.       | قيمة اختبار T | معاملات<br>الانحدار    | المتغيرات المستقلة |
|---------------------------------|---------------|------------------------|--------------------|
| 0.716                           | -0.366        | -0.183                 | المقدار الثابت     |
| 0.004                           | 3.041         | 0.329                  | تشخيص المعرفة      |
| 0.280                           | 1.096         | 0.161                  | إنشاء المعرفة      |
| 0.499                           | 0.683         | 0.083                  | تخزين المعرفة      |
| 0.813                           | 0.238         | 0.043                  | توزيع المعرفة      |
| 0.000                           | 4.568         | 0.633                  | تطبيق المعرفة      |
| معامل التحديد المُعدَّل = 0.653 |               | معامل الارتباط = 0.832 |                    |

**3-3-4: الإجابة عن السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسة ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المعرفة تبعاً للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين "لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المعرفة تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (54) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "Tلعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وجميع مجالات إدارة المعرفة



معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات إدارة المعرفة معا تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء المبحوثين بغض النظر عن الجنس سواء كان ذكراً أم أنثى يتمتعون بدرجة كافية من العلم والثقافة، وأن تأثير الجنس ليس مهم بقدر تمتع المدراء بالمعرفة التي تساهم في الاستفادة من المعلومات المتوفرة لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى الأونروا كمنظمة تتعامل مع الجنسين بدون تمييز تعطي الجنسين فرصاً متساوية في العمل، والخضوع لنفس الأنظمة والقوانين التي لا تميز بينهما، وتهتم باختيار المدراء الذين يحسنون اتخاذ القرارات شرط أن تتوفر فيهم سمات المعرفة والخبرة المطلوبة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الزطمة، 2011) التي بينت عدم وجود فروق في عمليات إدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (عودة، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (المدهون، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (اللوحي، 2013) التي أظهرت عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول متغيرات إدارة المعرفة تعزى للجنس، ويعزو الباحث أن كلا الجنسين ينظر بنفس المنطق والموضوعية حول دور إدارة المعرفة، ودراسة (عليان، 2009) التي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى للجنس في ممارسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي بينت عدم وجود فروق في عمليات إدارة المعرفة في الجامعات في قطاع غزة تعزى للجنس.

كما واختلفت مع دراسة (ماهر وحسين، 2014) التي أظهرت وجود فروق في عمليات إدارة المعرفة في الجامعات العراقية تعزى للجنس لصالح الذكور.

جدول (55): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات |      | المجال        |
|--------------------------|---------------|-----------|------|---------------|
|                          |               | أنثى      | ذكر  |               |
| 0.641                    | 0.469         | 4.14      | 4.26 | تشخيص المعرفة |
| 0.822                    | -0.227        | 3.84      | 3.78 | إنشاء المعرفة |
| 0.069                    | -1.864        | 3.90      | 3.40 | تخزين المعرفة |

|       |        |      |      |                |
|-------|--------|------|------|----------------|
| 0.713 | -0.370 | 3.93 | 3.83 | توزيع المعرفة  |
| 0.644 | -0.466 | 3.88 | 3.75 | تطبيق المعرفة  |
| 0.514 | -0.658 | 3.94 | 3.79 | إدارة المعرفة. |

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسات إدارة المعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (56) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وجميع مجالات إدارة المعرفة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات إدارة المعرفة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدراك المدراء الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقهم لعملياتها غير مرهون بالمؤهل العلمي، فأصحاب المؤهلات الأقل لديهم خبرة طويلة تجعلهم يتساوون مع أقرانهم مما يحملون مؤهلات عليا من ماجستير ودكتوراه في نظرتهم لعمليات إدارة المعرفة، مما يجعل نظرتهم لإدارة المعرفة مقاربة، إذ إن عملية النظر إلى المعرفة في وكالة الغوث لا تحتاج إلى مؤهلات عالية، فالخبرة الطويلة كافية في ذلك.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (المدھون، 2014) التي بينت عدم وجود فروق في متغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (عليان، 2009) التي أظهرت لا توجد فروق لاستجابات الباحثين تعزى إلى المؤهل العلمي في ممارسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

كما تختلف مع دراسة (عودة، 2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين حملة البكالوريوس وحملة الدكتوراه لصالح حملة الدكتوراه، وبين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير لصالح حملة الماجستير، ودراسة (الزطمة، 2011) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ودراسة (ماهر وحسين، 2104) التي بينت وجود فروق بين أفراد العينة في الجامعات العراقية تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا ماجستير ودكتوراه، ودراسة (أبو صبحه، 2016) التي بينت

وجود فروق بين أفراد العينة في الجامعات في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

جدول (56): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات |         |           | المجال        |
|--------------------------|---------------|-----------|---------|-----------|---------------|
|                          |               | دكتوراه   | ماجستير | بكالوريوس |               |
| 0.815                    | 0.206         | 4.18      | 4.13    | 4.29      | تشخيص المعرفة |
| 0.946                    | 0.055         | 3.83      | 3.85    | 3.75      | إنشاء المعرفة |
| 0.631                    | 0.465         | 3.91      | 3.80    | 4.06      | تخزين المعرفة |
| 0.441                    | 0.836         | 3.68      | 3.97    | 4.00      | توزيع المعرفة |
| 0.253                    | 1.420         | 3.55      | 3.94    | 3.95      | تطبيق المعرفة |
| 0.771                    | 0.262         | 3.82      | 3.93    | 4.00      | إدارة المعرفة |

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المعرفة تعزى إلى سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (57) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " تشخيص المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك أن المدراء المبحوثين وبمختلف عدد سنوات الخبرة في العمل يعملون ببيئة العمل وما تشمله من لوائح وأنظمة وما تقدمه من دورات تدريبية، مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول تطبيق إدارة المعرفة لديهم باختلاف سنوات خبرتهم في العمل، كما أن كم الخبرة التي اكتسبها المدراء زادت من مهارتهم ومنحتهم قدرة أفضل في الاستفادة من المعرفة في التشخيص الصحيح وتوزيعها لتطبيقها في وضع الحلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

أما بالنسبة للمجالين "إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة" وجميع مجالات إدارة المعرفة معا، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين وجميع مجالات إدارة المعرفة معا تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم أقل من 14 سنة.

وتعزو الباحثة ذلك أن هذه الفئة من المبحوثين لديها رغبة أكبر في جمع معلومات جديدة وخبزنها وفق قاعدة بيانات معلوماتية يمكن أن تساعدهم في زيادة القدرة على التأقلم والتعامل مع المتغيرات المصاحبة لظروف العمل خاصة في السنوات الأولى من العمل.

جدول (57): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات     |              | المجال        |
|--------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
|                          |               | أقل من 14 سنة | 14 سنة فأكثر |               |
| 0.330                    | 0.986         | 4.13          | 4.39         | تشخيص المعرفة |
| *0.010                   | 2.702         | 3.76          | 4.59         | إنشاء المعرفة |
| *0.050                   | 2.019         | 3.79          | 4.39         | تخزين المعرفة |
| 0.118                    | 1.593         | 3.88          | 4.36         | توزيع المعرفة |
| 0.189                    | 1.334         | 3.83          | 4.25         | تطبيق المعرفة |
| *0.028                   | 2.273         | 3.88          | 4.40         | إدارة المعرفة |

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة المعرفة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (58) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وجميع مجالات إدارة المعرفة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات إدارة المعرفة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون الخبرة الميدانية الكافية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها، إضافة إلى أن معظم من وصلوا إلى هذه المسميات الوظيفية (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب مدير، مدير مركز تدريب) يكونون قد خضعوا تقريباً لاختبارات ودورات تدريبية متشابهة، وبالتالي ستكون إجاباتهم إلى حد ما متشابهة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عليان، 2009) التي أظهرت أنه لا توجد فروق لاستجابات المبحوثين تعزى إلى المسمى الوظيفي في ممارسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة. كما واختلفت مع دراسة (أبو صبحه، 2016) التي بينت وجود فروق بين أفراد العينة في الجامعات في قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح مسمى عميد.

جدول (58): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات       |           |          |            |                 |                  |          |            |             | المجال        |
|--------------------------|---------------|-----------------|-----------|----------|------------|-----------------|------------------|----------|------------|-------------|---------------|
|                          |               | مدير مركز تدريب | نائب مدير | مدير قسم | مدير منطقة | نائب رئيس منطقة | نائب رئيس برنامج | رئيس قسم | رئيس منطقة | رئيس برنامج |               |
| 0.721                    | 0.661         | 4.57            | 4.25      | 4.09     | 4.19       | 3.76            | 3.95             | 4.00     | 4.13       | 4.40        | تشخيص         |
| 0.450                    | 1.004         | 4.38            | 3.18      | 3.75     | 4.00       | 3.79            | 3.88             | 3.81     | 3.60       | 4.03        | إنشاء المعرفة |
| 0.653                    | 0.744         | 4.50            | 3.57      | 3.63     | 3.81       | 4.00            | 3.95             | 4.00     | 3.63       | 4.09        | تخزين المعرفة |
| 0.135                    | 1.687         | 3.86            | 3.11      | 3.69     | 4.10       | 4.10            | 3.86             | 3.86     | 3.97       | 4.26        | توزيع المعرفة |
| 0.142                    | 1.661         | 4.06            | 3.09      | 3.73     | 3.98       | 4.04            | 3.83             | 4.09     | 3.58       | 4.28        | تطبيق المعرفة |
| 0.323                    | 1.207         | 4.27            | 3.43      | 3.77     | 4.01       | 3.94            | 3.89             | 3.95     | 3.77       | 4.21        | إدارة المعرفة |

4-3-4: الإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a  $\leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعا للبيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (59) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "Tلعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وجميع مجالات القرارات الإستراتيجية معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات أبعاد القرارات الإستراتيجية معا تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأونروا تتعامل وبدون تمييز بين الجنسين، وتعطي كلا منهما فرص متساوية سواء في فرص العمل أو المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى مساواتهم في العبء الوظيفي وخضوعهم لنفس الأنظمة والقوانين التي لا تميز بين الجنسين، كما أن الأونروا تهتم باختيار المدراء الذين يمتلكون بصيرة ونظرة ثاقبة تؤهلهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في العمل في ظل أي ظروف، وخاصة الظروف الصعبة التي يعيشها اللاجئين في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو صبحة، 2016) التي أظهرت عدم وجود فروق لعينة الدراسة تعزى للجنس حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (59): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

| القيمة<br>الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات |      | المجال                |
|--------------------------------|------------------|-----------|------|-----------------------|
|                                |                  | أنثى      | ذكر  |                       |
| 0.730                          | 0.348            | 3.56      | 3.69 | الرشد والشمول         |
| 0.467                          | 0.734            | 3.78      | 4.00 | السلوك السياسي        |
| 0.829                          | 0.217            | 3.76      | 3.83 | الاتفاق               |
| 0.777                          | 0.285            | 3.98      | 4.07 | الاتصالات             |
| 0.528                          | 0.636            | 3.70      | 3.87 | اللامركزية            |
| 0.623                          | 0.495            | 3.75      | 3.88 | القرارات الإستراتيجية |

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات  
المبحوثين حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (60) يمكن استنتاج ما يأتي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى  
الدلالة 0.05 للمجالين "الرشد والشمول، السلوك السياسي" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق  
ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى المؤهل  
العلمي.

وتعزو الباحثة في ذلك أن عملية صنع القرار تمر بمراحل معينة وواضحة في إطار لوائح  
وقوانين المنظمة التي يلتزم بها جميع المدراء على حد سواء، لذا لا يوجد اختلاف بينهم، كما أن  
المؤهل العلمي لا يحدد للمدير نمط اتخاذه للقرار، فالمدراء يتبعون جهة رسمية ترسم لهم سياسات  
يتم اتباعها، إضافة لاتباع الأساليب المنهجية العلمية الصحيحة مع عملية اتخاذ القرارات  
الإستراتيجية والتي تشمل التحديد الجيد للمشكلة وأسبابها، واختيار البديل المناسب وتقييمه.

أما بالنسبة لباقي المجالات وجميع مجالات القرارات الإستراتيجية معاً، فقد تبين أن القيمة  
الاحتمالية (.Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات أبعاد القرارات الإستراتيجية معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المدراء المبحوثين هم من حملة الماجستير، وهذا يجعل نظرتهم لإدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات متقاربة من حيث مشاركة الآخرين في طرح بدائل جديدة تسهل عملية صنع القرار، وتبادل الآراء فيما بينهم للحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، وهذا ما يوفره الاتصال الفعال، إضافة إلى أن حملة الدراسات العليا لديهم الوعي الإدراكي والقدرة العلمية والمهارة الاجتماعية على ربط قراراتهم بسبب زيادة معلوماتهم الإدارية أكبر بحكم تقدمهم في الدراسة، الأمر الذي جعلهم يمتلكون معطيات وأدوات أكثر لتحليل الموقف.

جدول (60): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

| القيمة<br>الاحتمالية<br>(.Sig) | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات |         |         | المجال                 |
|--------------------------------|------------------|-----------|---------|---------|------------------------|
|                                |                  | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |                        |
| 0.734                          | 0.311            | 3.39      | 3.61    | 3.66    | الرشد والشمول          |
| 0.202                          | 1.663            | 3.51      | 3.91    | 3.60    | السلوك السياسي         |
| *0.003                         | 6.598            | 3.02      | 3.94    | 3.83    | الاتفاق                |
| *0.013                         | 4.866            | 3.38      | 4.13    | 4.03    | الاتصالات              |
| *0.031                         | 3.766            | 3.25      | 3.81    | 3.87    | اللامركزية             |
| *0.042                         | 3.427            | 3.31      | 3.87    | 3.79    | القرارات الإستراتيجية. |

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى إلى سنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (61) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وجميع مجالات القرارات الإستراتيجية معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات القرارات الإستراتيجية معا تعزى إلى سنوات الخبرة.



وتعزو الباحثة ذلك إلى الأونروا تهتم باختيار مدرائها الذين يتمتعون بالمعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات للاجئين مهما كانت عدد سنوات خبرتهم، كما أن فئة المبحوثين هم من حملة الماجستير والدكتوراه والبكالوريوس، والذي لديهم خبرة عملية ليست بالقليلة، وهو ما يؤهلهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو صبحه، 2016) التي بيّنت عدم وجود فروق لعينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (61): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسطات     |              | المجال                 |
|--------------------------|---------------|---------------|--------------|------------------------|
|                          |               | أقل من 14 سنة | 14 سنة فأكثر |                        |
| 0.854                    | 0.185         | 3.57          | 3.64         | الرشد والشمول          |
| 0.715                    | 0.368         | 3.80          | 3.92         | السلوك السياسي         |
| 0.303                    | 1.043         | 3.73          | 4.13         | الاتفاق                |
| 0.572                    | 0.569         | 3.97          | 4.17         | الاتصالات              |
| 0.557                    | 0.592         | 3.70          | 3.88         | اللامركزية             |
| 0.534                    | 0.627         | 3.75          | 3.94         | القرارات الإستراتيجية. |

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (62) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وجميع مجالات القرارات الإستراتيجية معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وجميع مجالات القرارات الإستراتيجية معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم من وصلوا إلى هذه المسميات الوظيفية (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب

مدير، مدير مركز تدريب) والذين يمثلون القيادة المؤثرة في الأونروا يملكون فوائد المعرفة المبنية على نتائج القرارات المتعددة التي تم اتخاذها في السابق نتيجة لخبرتهم الطويلة في العمل، إضافة إلى أن السلطات والمسؤوليات الممنوحة لهم لا تختلف فيما بينهم، لذا لابد أن تكون لديهم المعرفة التامة لتطبيق إدارة المعرفة التي تساهم في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو صبحة، 2016) التي بيّنت عدم وجود فروق لعينة الدراسة تعزى المسمى الوظيفي حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

جدول (62): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (.Sig) | قيمة الاختبار | المتوسطات       |           |          |            |                 |                  |          |            |             | المجال                |
|--------------------------|---------------|-----------------|-----------|----------|------------|-----------------|------------------|----------|------------|-------------|-----------------------|
|                          |               | مدير مركز تدريب | نائب مدير | مدير قسم | مدير منطقة | نائب رئيس منطقة | نائب رئيس برنامج | رئيس قسم | رئيس منطقة | رئيس برنامج |                       |
| 0.092                    | 1.889         | 3.29            | 4.29      | 2.71     | 3.40       | 3.63            | 3.43             | 3.76     | 3.64       | 3.29        | الرشد والشمول         |
| 0.102                    | 1.837         | 3.33            | 4.25      | 3.67     | 3.73       | 3.76            | 3.83             | 4.06     | 3.46       | 3.33        | السلوك السياسي        |
| 0.332                    | 1.189         | 3.37            | 4.25      | 3.13     | 3.70       | 3.81            | 3.78             | 3.83     | 3.79       | 3.37        | الاتفاق               |
| 0.289                    | 1.272         | 3.50            | 4.33      | 3.54     | 4.10       | 4.03            | 3.94             | 4.22     | 3.75       | 3.50        | الاتصالات             |
| 0.095                    | 1.874         | 3.17            | 4.00      | 3.54     | 3.53       | 3.70            | 3.67             | 4.17     | 3.71       | 3.17        | اللامركزية            |
| 0.075                    | 1.994         | 3.33            | 4.23      | 3.30     | 3.68       | 3.78            | 3.72             | 4.00     | 3.67       | 3.33        | القرارات الإستراتيجية |

## الخلاصة

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لوكالة الغوث في قطاع غزة، والتي تكونت من ثلاثة مباحث، تحقيقاً لأهداف الدراسة، وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، قامت الباحثة في المبحث الأول بتحديد المنهج المتبع في الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأسباب اختياره، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من المدراء العاملين في الطبقة العليا في وكالة الغوث في قطاع غزة، ويقدر عددهم بـ (46) مديراً من العاملين في الوظائف (رئيس برنامج، رئيس منطقة، رئيس قسم، نائب رئيس برنامج، نائب رئيس منطقة، مدير منطقة، مدير قسم، نائب مدير، مدير مركز تدريب)، ومن ثم تطرقت الباحثة لأداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بنائها، ثم تناولت الباحثة طرق اختيار صدق الاستبانة وثباتها، من خلال (صدق المُحكمين، صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ)، وفي النهاية استعرضت الباحثة المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية، بهدف التعرف إلى دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث في قطاع غزة، بدأت الباحثة التحليل بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، ومن ثم تطرقت إلى تساؤلات الدراسة، وأجابت عنها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

وأخيراً جاء في المبحث الثالث تناول الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وفي نهاية الفصل استخدمت الباحثة تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مُستقل، وأبعاد القرارات الإستراتيجية كمتغير تابع.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### المبحث الأول: النتائج

##### 1-1-5: نتائج تحليل البيانات

##### 2-1-5: نتائج علاقة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

##### 3-1-5: نتائج الفروق في استجابات أفراد العينة

##### 4-1-5: النتائج المتعلقة بالإطار المقترح

##### 5-1-5: نتائج تحقيق الأهداف

##### 6-1-5: نتائج تحليل فقرات ومجالات أداة الدراسة

#### المبحث الثاني: التوصيات

##### 1-2-5: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة)

##### 2-2-5: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (اتخاذ القرارات الإستراتيجية)

##### 3-2-5: التوصيات العامة

##### 4-2-5: آلية تنفيذ التوصيات

##### 5-2-5: الدراسات المقترحة

##### 6-2-5: الخلاصة

## مقدمة:

يتركز الهدف الرئيس للبحث التعرف على دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالتطبيق على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على دور محاور إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تم قياسها من خلال (الرشد والشمول، السلوك السياسي، الاتصالات، الاتفاق، اللامركزية)، ومعرفة مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية، وقد خلصت الباحثة مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بها ووضع إطار زمني لتطبيقها بالإضافة لتحديد الجهة المعنية بالتنفيذ، وهي كما يأتي:

## المبحث الأول: النتائج

### 1-1-5: نتائج تحليل البيانات

جدول رقم (63): نتائج تحليل البيانات

| تساؤلات البحث                                                                | أهداف البحث                                                                       | فرضيات البحث                                                                               | النتائج                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ما درجة ممارسة الإدارة العليا في وكالة الغوث ممارسات إدارة المعرفة؟          | التعرف إلى ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث.                                   | لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير المستقل فقط من خلال المجالات المحددة.                     | تتوافر أبعاد عملية إدارة المعرفة في وكالة الغوث بنسبة (78.43) ومتوسط حسابي (3.92). جدول (39)                                                                                      |
| ما درجة توافر أبعاد عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟                       | التعرف إلى أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث.                      | لا توجد فرضية لأنها تقيس المتغير التابع فقط من خلال المجالات المحددة.                      | تتوافر أبعاد عملية القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث بنسبة (75.28%) ومتوسط حسابي (3.76). جدول (45)                                                                             |
| ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟ | التعرف إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث. | لا توجد فرضية، وتمت دراستها للتأكد من تطبيق ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث بشكل فعال. | جاءت المرتبة الأولى "تمتلك وكالة الغوث قاعدة بيانات تساعد في ممارسة إدارة المعرفة، وجاءت المرتبة الأخيرة "تقدم وكالة الغوث تسهيلات مادية ومعنوية لممارسة إدارة المعرفة" جدول (46) |

| تساؤلات البحث                                                               | أهداف البحث                                                                      | فرضيات البحث                                                                               | النتائج                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث؟ | التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث. | لا توجد فرضية، وتمت دراستها للتأكد من تطبيق ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث بشكل فعال. | أهم العقبات: نقص الحوافز، النقص في معرفة العاملين لمفهوم إدارة المعرفة، النقص في البرامج التدريبية، غموض السياسات واللوائح حول إدارة المعرفة، جدول (47) |

## 2-1-5: نتائج علاقة وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

### جدول رقم (64): نتائج العلاقة والاثـر

| تساؤلات البحث                                                                        | أهداف البحث                                                                   | فرضيات البحث                                                                                                                                          | النتائج                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هل يوجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟   | الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.                                                                       | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. جدول(49).                                                                                                     |
|                                                                                      |                                                                               | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.                                                                       | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إنشاء المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. جدول(50).                                                                                                     |
|                                                                                      |                                                                               | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.                                                                       | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. جدول(51).                                                                                                     |
|                                                                                      |                                                                               | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.                                                                       | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. جدول(52).                                                                                                     |
|                                                                                      |                                                                               | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.                                                                       | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية. جدول(53).                                                                                                     |
| ما هو أثر ممارسة إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث؟ | بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.                | لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة. | يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بنسبة 65.3%، وأن النسبة المتبقية 34.7% في التأثير على القرارات الإستراتيجية تعود لمتغيرات أخرى. جدول(54) |

### 3-1-5: نتائج الفروق في استجابات أفراد العينة

جدول رقم (65): نتائج الفروق في الاستجابات

| تساؤلات البحث                                                                                                                                                                                          | أهداف البحث                                                                             | فرضيات البحث                                                                                                                                                                                              | النتائج                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسة إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)        | الكشف عن الفروق بين المدراء في ممارسة إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية        | لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).       | لا توجد فروق تبعاً للجنس جدول (55)<br>لا توجد فروق تبعاً للمؤهل العلمي جدول (56)<br>لا توجد فروق تبعاً لسنوات الخبرة لكل من تشخيص المعرفة وتوزيعها وتطبيقها، أما إنشاء المعرفة وتخزينها وإدارتها ككل توجد فروق جدول (57)<br>لا توجد فروق تبعاً للمسمى الوظيفي جدول (58) |
| هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) | الكشف عن الفروق بين المدراء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية | لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ في استجابات أفراد العينة تجاه اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). | لا توجد فروق تبعاً للجنس (59)<br>لا توجد فروق تبعاً للمؤهل العلمي لكل من الرشد والشمول والسلوك السياسي، أما باقي المجالات واتخاذ القرارات الإستراتيجية ككل توجد فروق جدول (60)<br>لا توجد فروق تبعاً للخبرة (61)<br>لا توجد فروق تبعاً للمسمى الوظيفي جدول (62)         |

#### 4-1-5: النتائج المتعلقة بالإطار المقترح

جدول رقم (66): نتائج الإطار المقترح

| بناء الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة |                                     |                                  | أهداف البحث                                                    | تساؤلات البحث                                                                                |  |  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| المخرجات (النتائج)                               | العمليات (الممارسات)                | المدخلات (المتطلبات)             | البحث                                                          |                                                                                              |  |  |
| فعالية الرشد والشمول                             | تفاعل مقومات تشخيص المعرفة          | المتطلبات النظرية للإطار المقترح | التعرف إلى الإطار المقترح اللازم لتنمية ممارسات إدارة المعرفة. | ما هو الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟ |  |  |
|                                                  |                                     | رؤية الإطار المقترح              |                                                                |                                                                                              |  |  |
|                                                  |                                     | الرسالة للإطار المقترح           |                                                                |                                                                                              |  |  |
| فعالية السلوك السياسي                            | تفاعل مقومات إنشاء المعرفة وتطويرها | أهداف الإطار المقترح             |                                                                |                                                                                              |  |  |
|                                                  |                                     | الإستراتيجيات                    |                                                                |                                                                                              |  |  |
|                                                  |                                     | مصادر المعرفة                    |                                                                |                                                                                              |  |  |
| فعالية الاتفاق                                   | تفاعل مقومات تخزين المعرفة          | التدريب والتنمية                 |                                                                |                                                                                              |  |  |
|                                                  |                                     | التكنولوجيا                      |                                                                |                                                                                              |  |  |
| فعالية الاتصالات                                 | تفاعل مقومات توزيع المعرفة          | فريق إدارة المعرفة               |                                                                |                                                                                              |  |  |
|                                                  |                                     | دعم والتزام الإدارة العليا       |                                                                |                                                                                              |  |  |
| فعالية اللامركزية                                | تفاعل مقومات تطبيق المعرفة          | الأموال                          |                                                                |                                                                                              |  |  |
|                                                  |                                     | إدارة القوى البشرية              |                                                                |                                                                                              |  |  |
| التغذية الراجعة                                  |                                     |                                  |                                                                |                                                                                              |  |  |



## 5-1-5: نتائج تحقق الأهداف

جدول رقم (67): نتائج تحقق الأهداف

| الهدف                                                                                    | مدى تحقق الهدف |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| التعرف إلى ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث                                           | تم تحقيق الهدف |
| التعرف إلى أبعاد اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث                              | تم تحقيق الهدف |
| الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية             | تم تحقيق الهدف |
| بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية                            | تم تحقيق الهدف |
| الكشف عن الفروق بين المدراء في ممارسة إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية         | تم تحقيق الهدف |
| الكشف عن الفروق بين المدراء في اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية  | تم تحقيق الهدف |
| التعرف إلى متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا في وكالة الغوث | تم تحقيق الهدف |
| التعرف إلى الإطار المقترح اللازم لتنمية ممارسات إدارة المعرفة                            | تم تحقيق الهدف |

## 5-1-6: النتائج المتعلقة بتحليل فقرات ومجالات أداة الدراسة

### ❖ النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة):

حاولت الدراسة معرفة تقدير حاجة وكالة الغوث في قطاع غزة لممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهذا ما أشارت إليه نتائج الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن ممارسة المدراء لإدارة المعرفة في وكالة الغوث كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة (78.43%)

1. مجال تشخيص المعرفة حاز على نسبة (83.14%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- يمتلك المدراء المبحوثون القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة.
- يتم تشخيص المعرفة في الأونروا من خلال المصادر المختلفة وخبراء المدراء المبحوثين.
- يتم تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.

2. مجال إنشاء المعرفة حاز على نسبة (76.71%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- يوظف المدراء المبحوثون ما تعلمونه من الإنجازات السابقة في إنشاء المعرفة وتطويرها.
- يوجد اهتمام لدى المدراء المبحوثين بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة.

- يتم استخدام شبكات الإنترنت للحصول على المعرفة الجديدة.
- يوجد قصور لدى المبحوثين من حيث إجراء البحوث العلمية التي تتعلق بالمعرفة.
- 3. مجال تخزين المعرفة حاز على نسبة (76.95%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- يعمل المدراء المبحوثون على تخزين المعرفة من خلال أنظمة إلكترونية متطورة.
- يوجد آليات محددة ومعتمدة لتخزين المعرفة بأكثر من طريقة.
- 4. مجال توزيع المعرفة حاز على نسبة (78.41%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- البريد الإلكتروني يساعد على تبادل المعرفة داخل الأونروا.
- يوجد اهتمام بإصدار الوثائق ونشرها الهادفة لنشر المعرفة.
- يتقبل المبحوثون على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين.
- 5. مجال تطبيق المعرفة حاز على نسبة (77.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.
- يتمتع المبحوثون بقدرات عالية للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق المعرفة.
- يطبق المدراء المبحوثون المعرفة المتوفرة لديهم في حل المشكلات.
- يتفق المدراء المبحوثون على أن تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرارات.
- تفاوت مستوى توافر إدارة المعرفة في وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي حسب الترتيب لكل من هذه الأبعاد كالاتي:

الترتيب الأول: تشخيص المعرفة (83.14%)

الترتيب الثاني: توزيع المعرفة (78.41%)

الترتيب الثالث: تطبيق المعرفة (77.39%)

الترتيب الرابع: تخزين المعرفة (76.95%)

الترتيب الخامس: إنشاء المعرفة (76.71%)

#### ❖ النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (القرارات الإستراتيجية):

كشفت الدراسة أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث في قطاع غزة بأبعادها الخمسة كانت مرتفعة بوزن نسبي (75.28%).

1. مجال الرشد والشمول حاز على نسبة (71.56%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- يوجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأونروا.
- يرتبط القرار الإستراتيجي المتخذ ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والرسالة.
- المناخ بشكل عام غير مشجع وداعم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2. مجال السلوك السياسي حاز على نسبة (76.12%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- يستخدم عملية التفاوض للقرار الذي يؤيده المدراء المبحوثون في الأونروا.
- توجد تعليمات محددة بخصوص أي تدخلات للتأثير على القرارات.
- يحرص المدراء المبحوثون على إقامة التحالفات (الشراكة) مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة.

3. مجال الاتفاق حاز على نسبة (75.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- يتفق جميع المدراء على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة.
- عدم اهتمام الأونروا بالاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة.
- عدم الأخذ الكافي بدراسة آراء ومقترحات المديرين المشاركين في اتخاذ القرارات والاتفاق فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل.

4. مجال الاتصالات حاز على نسبة (79.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- يوجد ضعف في عملية التنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- يوجد قصور بين المدراء الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها في عملية التواصل.

5. مجال اللامركزية حاز على نسبة (74.30%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على هذا المجال.

- عدم وجود تفويض للسلطة المتعلقة باتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر المستويات الإدارية في الأونروا.
- عدم اهتمام الأونروا بالاستعانة بمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة.
- تفاوت مستوى توافر أبعاد القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي حسب الترتيب لكل من هذه الأبعاد كالتالي:

**الترتيب الأول: الاتصالات (79.73%)**

**الترتيب الثاني: السلوك السياسي (76.12%)**

**الترتيب الثالث: الاتفاق (75.33%)**

**الترتيب الرابع: اللامركزية (74.30%)**

**الترتيب الخامس: الرشد والشمول (71.56%)**

#### ❖ النتائج المتعلقة بتوافر متطلبات إدارة المعرفة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الأونروا وهي:

- تمتلك الأونروا قاعدة بيانات تساعد في ممارسة إدارة المعرفة.
- توافر تكنولوجيا حديثة تساعد على ممارسة إدارة المعرفة.
- تعتمد الأونروا على التقنيات الحديثة في الحفظ والتوثيق.
- النقص في التسهيلات المادية والمعنوية المقدمة لممارسة إدارة المعرفة.

#### ❖ النتائج المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من جوانب المعوقات التي تحد الأونروا من تطبيق إدارة المعرفة وهي:

- وجود نقص في فهم العاملين ومعرفة مفهوم إدارة المعرفة وأهميته.
- النقص في الحوافز للتشجيع على إنتاج المعرفة وتطبيقها.
- ضعف في اللوائح والسياسات الواضحة حول إدارة المعرفة.
- وجود نقص في البرامج التدريبية اللازمة لإدارة المعرفة.

## المبحث الثاني

### توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

#### 5-2-1: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة):

1. تبني الأونروا إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم.
2. العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة ووضع آليات تساعد على فاعليتها لرفع كفاءة العمل الإداري ككل في الأونروا.
3. ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية والعاملين في إدارة المعرفة وإتاحة الفرص لهم للتعلم والحصول على المعرفة المناسبة لتنمية مهاراتهم المعرفية وتطويرها.
4. العمل على إقامة برامج تدريبية في مجال إدارة المعرفة في مراكز التدريب في الأونروا وتصميمها لتدريب العاملين على كيفية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وممارستها بالشكل السليم.
5. العمل على إعداد كتيبات ونشرات دورية ومجلات وتوزيعها على العاملين لإطلاعهم بجديد المعارف والنماذج من إبداع زملائهم.
6. العمل على تخصيص الموارد والتسهيلات المالية والمعنوية لحسن تنفيذ تطبيقات إدارة المعرفة لمجتمع الدراسة.
7. وضع نظام للحوافز يشجع العاملين على إنتاج وتطبيق معارفهم وخبراتهم وقدراتهم الإبداعية والمشاركة فيها داخل الأونروا.
8. استحداث وسائل تكنولوجية حديثة فعالة لتعزيز تخزين المعرفة وتنظيمها بطريقة يسهل الوصول إليها والاستفادة منها.
9. تبني نموذج يوضح أهمية التغيير نحو إدارة المعرفة في الأونروا ومدى الفائدة التي تعود على الأداء من تطبيق عملياتها.
10. تبني الأونروا إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها، استحداث مسمى المسؤول الرئيس للمعرفة (CKO) Chief Knowledge Office، وذلك لمساعدة العاملين وحثهم على رفع كفاءاتهم وقدراتهم في تطبيق التقنيات الحديثة في عملهم.

## 5-2-2: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (القرارات الإستراتيجية):

1. ضرورة اتباع الأساليب والوسائل والأسس العلمية والعملية الواجب اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمصير المنظمة ومستقبلها ابتداء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بحلها ثم تقييمها وصولاً إلى أفضل بديل من خلال القرار الإستراتيجي الأمثل.
2. العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة وداعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول دون فاعلية القرارات الإستراتيجية قائمة على أساس المشاركة وتقاسم وتبادل الآراء والمقترحات حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.
3. تهيئة المناخ التنظيمي وتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل الداعمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي، وتوزيع المستويات والصلاحيات بما يتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد.
4. توصي الباحثة بالقضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية منها العجز في الميزانية، وتجنب المشاركة التي تهدف إلى تحقيق مصالح معينة من خلال المناورات والمناقشات السياسية.
5. توصي الباحثة بضرورة توفير تأييد ومساندة ودعم معنوي من الإدارة العليا بآراء ومقترحات المستويات الإدارية المختلفة ورغبتها الصادقة في سماع تلك الآراء والمقترحات.
6. لا بد أن تعطي إدارة الأونروا انتباهها إلى مضمون كل بُعد من هذه الأبعاد الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحدد مدى مساهمة كل منها في صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي لتضمن شمول كل هذه الأبعاد والوصول إلى القرار الأمثل.

## 5-2-3: التوصيات العامة:

1. ضرورة تبني المنظمات والمؤسسات مدخل إدارة المعرفة وبناء قاعدة معرفية موحدة تساهم مساهمة فاعلة في تزويد الإدارات بالمعلومات الدقيقة وتطبيقها إجرائياً في صورة نظام إداري للتنفيذ وذلك لما لها الأثر الواضح في زيادة تحسين أدائها.
2. ضرورة وجود خطة إستراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية متخصصة في المجالات المرتبطة بإدارة المعرفة.
3. ضرورة اختيار النموذج المقترح نفسه على منظمات وصناعات أخرى مثل البنوك التجارية الفلسطينية وشركات الاتصالات الخلوية. (شكل رقم 5).
4. توفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي.
5. العمل على اكتساب المعرفة من المنظمات الأخرى من خلال الشراكة والتوأمة والتواصل.

6. توفير البنية التقنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
7. ضرورة قيام كل منظمة بالتغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة بها، وذلك من خلال زيادة الوعي تجاه ثقافة إدارة المعرفة، وتوضيح الدور الهام لإدارة المعرفة وفوائدها.

#### 5-2-4: آليات تنفيذ التوصيات

تحدد الباحثة في الجدول التالي خطة عمل تراها مناسبة لتنفيذ توصيات البحث.

#### جدول رقم (68)

#### خطة عمل لتنفيذ التوصيات الخاصة بالمتغيرين (المستقل والتابع)

| التوصية                                                                                                                                                                  | آلية التطبيق                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الجهة المخولة                                                                                                                                                                                                                                                                             | الإطار الزمني                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| تبنى الأونروا إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتعزيز عملياتها وذلك بهدف زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة المعرفة كونها تعد مرتكزا أساسيا من مرتكزات التطور والتقدم. | 1. وضع رؤية إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة تنظم مواردها الفكرية والتنظيمية والتقنية.<br>2. توفير الأجهزة والمعدات التقنية اللازمة للعمل.<br>3. استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة.<br>4. إيجاد ثقافة تنظيمية ترسخ أهمية إدارة المعرفة.<br>5. تخصيص الميزانية المناسبة لدعم التحول نحو إدارة المعرفة.                                                                                           | الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:<br>- الدائرة الإدارية.<br>- دائرة الهندسة والحاسوب.<br>- الدائرة المالية.<br>- دائرة التخطيط والتنمية.                                                                                                                                     | 6 أشهر - 12 شهراً تقريباً.            |
| العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة ووضع آليات تساعد على فاعليتها لرفع كفاءة العمل الإداري ككل في الأونروا.                                                             | <b>آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة:</b><br><b>تشخيص المعرفة</b><br>1. رصد المعرفة المتوفرة في الأونروا.<br>2. معرفة مدى حاجة المنظمة لإنشاء معرفة جديدة.<br>3. تحديد الموجودات المعرفية ذات القيمة بالنسبة للمنظمة.<br>4. تحديد المعرفة التي تحتاجها المنظمة في المستقبل.<br><b>إنشاء المعرفة</b><br>1. دعم إجراء البحوث العلمية الهادفة إلى إنتاج معارف جديدة.<br>2. تحديد قدرة المنظمة على إنشاء معرفة جديدة. | الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:<br>- الدائرة الإدارية.<br>- دائرة الهندسة والحاسوب.<br>- الدائرة المالية.<br>- دائرة الموارد البشرية.<br>- دائرة المشتريات.<br>- دائرة المعلومات.<br>- دائرة الإعلام.<br>- دائرة التدريب.<br>- دائرة التخطيط والتنمية.<br>- دائرة الخدمات. | مستمر خلال العام مع التقييم باستمرار. |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>3. التعرف إلى كيفية حيازة المعرفة الجديدة.</p> <p>4. التعرف إلى الأشخاص الذين يقدمون ابتكارات ومعارف إبداعية جديدة ودعمها لزيادة توليد المعرفة.</p> <p>5. استقطاب أفضل المواهب والخبراء من داخل الأونروا وخارجها لاستثمار مواردها المعرفية.</p> <p>6. بيان التدريب على أحدث أنواع المعرفة اللازم لفريق المعرفة الذي سيتم تشكيله.</p> <p>7. تعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.</p> <p><b>تخزين المعرفة</b></p> <p>1. استخدام النظم الحديثة في تخزين المعرفة.</p> <p>2. تخزين المعرفة بأكثر من طريقة.</p> <p>3. إنشاء وحدة مستقلة بكل دائرة لإدارة المعرفة مسؤولة عن تخزين المعرفة ونشرها واسترجاعها وتقييمها.</p> <p>4. استخدام نظم وتقنيات سريعة تعمل على استرجاع المعرفة المخزنة.</p> <p>5. استخدام برامج فعالة لتأمين المعرفة المخزنة وحمايتها.</p> <p><b>توزيع المعرفة</b></p> <p>1. توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة بين دوائر المنظمة كافة.</p> <p>2. تصميم برامج تدريبية تركز على مهارة المعرفة ونقلها وتوزيعها.</p> <p>3. دعم الإدارة العليا لعمليات نقل المعرفة ومشاركتها وإبداعها في أرجاء المنظمة كافة.</p> <p>4. الحرص على توفير سياسات وإجراءات موثقة خاصة بآليات مشاركة المعرفة داخل المنظمة.</p> <p>5. تشجيع اللقاءات والاجتماعات واعتماد فرق عمل متخصصة لتوزيع المعرفة.</p> <p><b>تطبيق المعرفة</b></p> <p>1. وضع إستراتيجية لتطبيق المعرفة من قبل متخصصين في هذا المجال.</p> |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     | <p>2. تحليل المعرفة المتوفرة لدى المنظمة ليسهل تطبيقها.</p> <p>3. توفير بنية تحتية تكنولوجية جيدة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.</p> <p>4. تشكيل فريق عمل متخصص لتطبيق إدارة المعرفة.</p> <p>5. تحديد الصعوبات والمعوقات الثقافية والتنظيمية التي تعيق استخدام المعرفة الحالية.</p> <p>6. ضرورة توفير مستلزمات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.</p> <p>7. عمل دليل يحتوي على توظيف كيفية تطبيق المعرفة.</p> <p>8. وضع آلية لقيام المنظمة بمراجعة دورية لتطبيق إدارة المعرفة.</p> |                                                                                                                                                                                |
| <p>خلال 6 أشهر ثم تكرر نفس العملية بعد التقويم.</p>                                                             | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- الدائرة المالية.</li> <li>- دائرة التدريب.</li> <li>- دائرة الموارد البشرية.</li> </ul> | <p>1. الاستفادة من ذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية.</p> <p>2. دعم القيادة لعمليات نقل ومشاركة المعرفة في أرجاء المنظمة.</p> <p>3. عمل ندوات واجتماعات لبيان أهمية العمل ضمن الاعتماد على فرق العمل.</p> <p>4. تقديم الحوافز لتشجيع إجراء البحوث العلمية المتعلقة بإنتاج معارف جديدة.</p> <p>5. السعي إلى زيادة مهارات القيادات الإدارية من خلال مشاركتهم في دورات متخصصة من أجل اكتساب المعرفة داخل البلد وخارجه.</p>                                                 | <p>ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية والعاملين في إدارة المعرفة وإتاحة الفرص لهم للتعلم والحصول على المعرفة المناسبة لتنمية وتطوير مهاراتهم المعرفة.</p>                        |
| <p>6 أشهر - 12 شهراً تقريباً، بحيث يتم إعداد خطة تبين الدورات التدريبية وورش العمل التي ستتم شهرياً ثم يعاد</p> | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- دائرة التدريب.</li> <li>- دائرة الهندسة والحاسوب.</li> </ul>                            | <p>1. عمل ورش عمل تتناول الممارسات الصحيحة لعمليات إدارة المعرفة.</p> <p>2. عقد دورات تدريبية لاكتساب مهارة إدارة المعرفة.</p> <p>3. عقد لقاءات دورية بين المدراء لبيان أهمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة.</p> <p>4. التدريب على تقنيات التكنولوجيا.</p> <p>5. تصميم برامج تدريب في التفكير الإبداعي والعمل الجماعي وتقييمها لزيادة القدرات الابتكارية</p>                                                                                                                     | <p>العمل على إقامة برامج تدريبية وتصميمها في مجال إدارة المعرفة في مراكز التدريب في الأونروا لتدريب العاملين على كيفية تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وممارساتها بالشكل السليم.</p> |

|                                                     |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجدول بنفس الآلية تقريباً خلال العام القادم وهكذا. |                                                                                                                                                                                        | الجديدة.<br>6.تشكيل فريق عمل يدعم عملية المشاركة في تطوير عمليات إدارة المعرفة.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                     |
| خلال 6 أشهر                                         | الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:<br>- الدائرة الإدارية.<br>- الدائرة المالية.                                                                                            | 1. الاهتمام برصد موازنة من أجل اكتساب المعرفة.<br>2. وضع برامج تمويل تناسب جميع دوائر العمل داخل الأونروا.<br>3. توفير مصادر دعم مادية لتلبية الحاجات من أجل تحقيق الأهداف.                                                                                                                                                                                        | العمل على تخصيص الموارد والتسهيلات المالية والمعنوية لحسن تنفيذ تطبيقات إدارة المعرفة لمجتمع الدراسة.               |
| خلال 6 أشهر ثم يعاد بنفس الآلية وهكذا.              | الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:<br>- الدائرة الإدارية.<br>- الدائرة المالية.<br>- دائرة الموارد البشرية.                                                                | 1. تحفيز مكافأة المتميزين والمبدعين.<br>2. تنشيط الحافز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد من ذوي المعرفة.<br>3. وضع نظام ترقيات يخضع لمقاييس الكفاءة.                                                                                                                                                                                                             | وضع نظام للحوافز يشجع العاملين على إنتاج معارفهم وخبراتهم وقدراتهم الإبداعية والمشاركة فيها وتطبيقها داخل الأونروا. |
| خلال 6 أشهر                                         | الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:<br>- دائرة الموارد البشرية.<br>- مستشارون وخبراء في مجال التغيير والتطوير التنظيمي من داخل وخارج الأونروا.<br>- دائرة التخطيط والتنمية. | 1. إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير وبإشراك جميع العاملين في تبني التغيير.<br>2. بناء الوعي لدى العاملين بأهمية التغيير وفوائده.<br>3. بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.<br>4. التأكد من قدرات العاملين للعمل وخلق الرغبة على تنفيذ متطلبات التغيير.<br>5. مشاركة العاملين ذوي المعرفة في عملية التغيير تجنباً من مقاومة التغيير. | تبني نموذج يوضح أهمية التغيير نحو إدارة المعرفة في الأونروا ومدى الفائدة التي تعود على الأداء من تطبيق عملياتها.    |

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>من 6 أشهر -<br/>12 شهراً تقريباً.</p>                                       | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- دائرة الموارد البشرية.</li> <li>- دائرة التدريب.</li> <li>- دائرة المعلومات.</li> <li>- دائرة التخطيط والتنمية.</li> </ul> | <p>1. الربط بين أهداف المنظمة وطبيعة مجتمع المعرفة.</p> <p>2. جمع المعلومات اللازمة والملائمة لصنع القرارات الإستراتيجية وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية.</p> <p>3. إعداد برامج ودورات تدريبية تأهيلية لمتخذي القرارات الإستراتيجية.</p> <p>4. وضع خطة إستراتيجية لاستقطاب كفاءات بشرية مؤهلة لديهم قدرات تحليلية وتنبؤية.</p> <p>5. الاستفادة من ذوي الشهادات العليا لتولي مناصب قيادية تكون أكثر فاعلية وكفاءة في عملية اتخاذ القرارات.</p> <p>6. التحليل الدقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية.</p> <p>7. المفاضلة بين البدائل المطروحة في ضوء معايير يتم تحديدها.</p> <p>8. اهتمام الإدارة العليا لمداخل صناعة القرار الإستراتيجي واعتمادها على مؤشرات واضحة لتبني مدخل معين ينطبق على المشكلة المراد تطوير قرار لها.</p> | <p>ضرورة إتباع الأساليب والوسائل والأسس العلمية والعملية الواجب اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمصير المنظمة ومستقبلها ابتداء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات عنها وعن البدائل الخاصة بحلها ثم تقييمها وصولاً إلى أفضل بديل من خلال القرار الإستراتيجي الأمثل.</p> |
| <p>خلال العام، بحيث يتم إعداد خطة تبين الدورات وورش العمل التي ستتم شهرياً</p> | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- دائرة التدريب.</li> </ul>                                                                                                  | <p>1. تعزيز المشاركة في صنع القرارات الإستراتيجية.</p> <p>2. إقامة دورات تدريبية لتطوير مهارات المدراء في جمع المعلومات اللازمة.</p> <p>3. عقد ورش عمل عن الاتصال الفعال بين المدراء.</p> <p>4. الأخذ بآراء ومقترحات المدراء المشاركين كافة بصنع القرارات.</p> <p>5. عقد برامج تدريبية للفئة العليا حول عملية التفويض.</p> <p>6. عقد دورات تدريبية حول مهارات اتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال الفعال، وطريقة حل المشكلات.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة داعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تقوم على أساس المشاركة وتقاسم الآراء والمقترحات وتبادلها حول تحديد الهدف وتقييم البديل الأفضل.</p>                                                                                                                   |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>خلال شهرين مع التكرار.</p>                  | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- دائرة التدريب.</li> </ul>                                                                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. توفير الثقافة التنظيمية الملائمة.</li> <li>2. الاستعانة بفرق عمل للتوصل إلى اتفاق حول القرار المتخذ.</li> <li>3. عقد لقاءات تواصلية لتبادل المعلومات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات.</li> <li>4. عقد لقاءات لبيان أهمية وإيجابية المشاركة والعمل الجماعي والسلبيات التي يمكن الوقوع فيها.</li> <li>5. اعتماد الهياكل الأفقية لتمكين من تدفق المعرفة.</li> <li>6. تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات بالمنظمة.</li> </ol>      | <p>تهيئة المناخ التنظيمي وتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل الداعمة لاتخاذ القرار الإستراتيجي، وتوزيع المستويات والصلاحيات بما يتناسب مع المستوى المعرفي للأفراد.</p>                 |
| <p>خلال 3 أشهر وتكرارها بعد عملية التقويم.</p> | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- دائرة التخطيط والتنمية.</li> <li>- دائرة الهندسة والحاسوب.</li> <li>- دائرة التدريب.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. إشراك جميع العاملين في المنظمة في صياغة الرؤية المستقبلية.</li> <li>2. الاستعانة بمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة.</li> <li>3. تشجيع عملية التوصل بين المدراء الذين يتأثرون بالمشكلة.</li> <li>4. تحديد التكنولوجيا اللازمة لمعالجة البيانات والمعلومات لدعم القرار.</li> <li>5. عقد لقاءات توضح مفهوم المشاركة والتفويض وقواعدها ومحاذيرها.</li> </ol>                                                                              | <p>القضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتجنب المشاركة التي تهدف إلى تحقيق مصالح معينة من خلال المناورات والمناقشات السياسية.</p> |
| <p>خلال العام.</p>                             | <p>الإدارة العليا بالأونروا بحيث توزع المهام على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدائرة الإدارية.</li> <li>- دائرة التخطيط والتنمية.</li> </ul>                                                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. مراعاة التأييد للقرار بالسعي للتوصل إلى اتفاق وتحديد أصحاب المصلحة.</li> <li>2. مشاركة الإدارات الوسطى والعليا في صنع القرارات الإستراتيجية بما يعود بالنفع إلى المنظمة.</li> <li>3. تشجيع عملية التنسيق والتواصل بين دوائر المنظمة.</li> <li>4. إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذين يعملون فيه.</li> <li>5. التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لجميع المستويات.</li> </ol> | <p>ضرورة توفير تأييد ومساندة ودعم معنوي من الإدارة العليا بآراء المستويات الإدارية المختلفة ومقترحاتهم ورغبتهم الصادقة في سماع تلك الآراء والمقترحات</p>                                   |

|       |                                                |                                                                                             |                            |
|-------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| مستمر | الإدارة العليا بالأونروا بحيث يتم توزيع المهام | تم بيان مراحل الإطار المقترح التي يتم الاعتماد عليها في نهاية الإطار النظري وفق شكل رقم (5) | ضرورة تطبيق الإطار المقترح |
|-------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|

## 5-2-5: الدراسات المقترحة:

إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بالكشف عن أثر إدارة المعرفة على:

1. جودة الحياة الوظيفية.
2. إدارة التغيير في المنظمات.
3. إعادة هندسة العمليات (الهندرة) في المنظمات.
4. جودة الخدمة المقدمة.
5. جودة العمل الإداري.
6. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.
7. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في وكالة الغوث في قطاع غزة.
8. معوقات اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث في قطاع غزة.
9. إجراء دراسات أخرى عن أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على سلوكيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
10. إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.
11. إعداد دراسة عن ثقافة العمل في المنظمات والمؤسسات وتأثيرها على تطبيقات إدارة المعرفة.
12. التوسع في حدود البحث ليشمل مناطق عمل وكالة الغوث في الضفة الغربية التي لم تشملها تلك الدراسة.
13. دراسة بعض العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية.

### ملخص الفصل:

يعتبر هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتحسين قدرة فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث، وكذلك تم عمل خطة تطبيقية لتنفيذ توصيات الدراسة.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- إبراهيم، يحيى (2001): "إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد(2012): "مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز" ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006): "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الأغا، احسان خليل و الأستاذ، محمود حسن (2003): مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط3، الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة.
- الجرجاوي، زياد(2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد (2009): "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزيات، محمد عواد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2002): "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصاوي، ياسر(2007): "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب(2000): "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العلي، عبد الستار، وقنديلي، عمر، والعمرى، غسان(2013): " المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سليمان(2010): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (2009): " الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن
- الفاعوري، رفعت(2005): إدارة الابداع التنظيمي.
- الكبسي، صلاح الدين (2005): "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر.
- الملكاوي، إبراهيم (2007): "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، عمان.
- المليجي، رضا إبراهيم (2010): " إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- توفيق، عبدالرحمن (2007): "الإدارة بالمعرفة، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد (2006): "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- حجازي، هيثم علي (2005): " إدارة المعرفة- مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم (2010): "منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح (2007): إدارة المعرفة "خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة.
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان(2008): الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- عبوي، محمد منير، وهشام، سامي محمد (2006): " مدخل في الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001): البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيل، حمزة (2004): استراتيجيات إدارة المعرفة. عالم التربية ، مصر.
- عليان، رحي مصطفى (2008): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- عليان، رحي مصطفى (2012): إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- عواد، فتحي أحمد ذياب(2012): "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- فياض، محمود أحمد، وقادة، عيسى يوسف، وعليان، رحي مصطفى(2010): "مبادئ الإدارة ووظائف المدير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- كرماللي، سلطان(2005): "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي: ترجمة هيثم حجازي، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- مرسي، نبيل محمد(2003): "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2011): الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مسلم، علي عبد الهادي(1994): نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
- نجم، عبود نجم (2005): إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات والإستراتيجيات، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- ياسين، سعد غالب (2004): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن.

- ياسين، سعد غالب (2007): "إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

#### (ب) الرسائل العلمية:

- أبو صبحه، سمر عبد الله (2016): "علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو عفش، إيناس شحتة (2011): "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الرقب، محمد أحمد سليمان (2011): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- الزطمة، نضال محمد (2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السقا، امتثال أحمد (2013): "تطوير ممارسة عمليات إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- العمري، عطا محمد (2009): "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللوح، نبيل (2013): "دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية، دراسة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- المدلل، عبدالله وليد (2012): "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المدهون، محمود عطا عمر (2014): "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- الميالي، حاكم أحسوني مكرود (2009): "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- اليمين، فالتة (2013): "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
- بشوت، نبيل جاد إبراهيم (2011): "دور إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء بشركات البترول بالسويس"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
- حمادي، عبلة (2013): "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي مهند اولحاج، البويرة، الجزائر.
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (2015): "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- عبد النبي، أحمد محمود (2003): "تقييم مدى إستخدام نظم المعلومات الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عليان، حمد خليل محمد (2009): "دور إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، القدس.
- عودة، فراس محمد (2010): "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

### (ج) المؤتمرات والندوات:

- أبو خضير، إيمان سعود (2009): "تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العلوني، حسن (2001): "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية،

المنعقد في القاهرة في الفترة من 6-8 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة.

- القاضي، حسين و دحدوح، حسين (2008): "دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (واقع منظمات الأعمال العربية - فرص وتحديات)، جامعة إربد الاهلية، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 1 - 25.

- المصري، نضال، والأغا، محمد (2015): "إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة"، البحث الفائز بالجائزة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية لتشجيع البحث العلمي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر.

- ماهر، أسعد حمدي و حسين، محمد إبراهيم (2014): "أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق، بحث مقدم في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، ص 218-247.

#### هـ) الأبحاث والدراسات في المجالات العلمية:

- أحمد، هالة عبد المنعم أحمد (2009): إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الإستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي: دراسة تحليلية. مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، مصر، ع 8، 214 - 262.

- الفارس، سليمان (2010): "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، مجلد (26)، العدد (2)، ص ص 59-85.

- إدريس، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور (2013): " اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية (مصر)، مجلد(33)، العدد (1) ، ص 105-134.

- العنزي، سعد، ونغم، حسين (2002): قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد (9) العدد(31).

- الغالبي، طاهر محسن (2012): "مداخل صناعة القرار الإستراتيجي وعلاقتها بالأداء- دراسة تطبيقية على منظمات عراقية"، العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية*، مجلد(8) العدد (29)، ص80-112.
- المعاني، أيمن عودة (2009): "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (5)، العدد(3)، ص371-402.
- الحيوي، صبرية (2011): "إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*، العدد(99) الجزء الأول، ص73-193.
- أيوب، ناديا حبيب (2001): "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى"، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية* (الكويت)، العدد (103)، ص17 - 86.
- حامد، سعيد شعبان(2011): "أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، مجلد(23) العدد(2)، ص165-196.
- داسي، وهيبية (2012): "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"، *مجلة الباحث*، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد (11)، ص165-176.
- رشاد، محمد رأفت محمد (2004): "استخدام التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية بقطاع الأعمال العام. *مجلة البحوث الإدارية* ، مصر، مجلد(22) العدد(4)، ص79 - 94.
- سليمان، عبد العزيز وعباس، عثمان (2012): "العلاقة بين المهارات القيادية وفعالية القرارات الإستراتيجية: بالتطبيق على مجموعة شركات جباد. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* - مصر، مجلد (36)، العدد(1)، ص241 - 263.
- سيد، عبد الفتاح (2010): "تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: "دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مصر، العدد(2)، ص281 - 327.

- عبد الرحمن، إيمان جميل، تادرس، إبراهيم حربي (2014): "مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلد (15)، العدد(1)، ص557-584.*
- عبد العزيز، أحمد محمد (2012): "اقتصاد إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الإستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري باستخدام نموذج الاتجاهات الثلاثة - THREE WAY IC - رؤية إستراتيجية، *مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة عين شمس، مجلد(19) العدد(75)، ص73-460.*
- غبور، أماني السيد(2012): "استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في مصر: تصوير مقترح، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد(36) الجزء الأول، ص479-584.*
- - لبنان، مي بنت علي (2013): "إدارة المعرفة و دورها في التغلب على التحديات التي تواجه التعليم العالي بالمملكة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية ، مجلد (28)، العدد (3)، ص ص 221 - 246.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي و الزيديين، خالد عبد الوهاب (2012): "تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، *مجلة الثقافة والتنمية، جامعة الزرقاء، العدد (53)، ص89-135.*
- هاشم، نهلة (2005): "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية: *مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، مجلد (11) العدد (68)، ص9-178.*
- -الشمري، غربي بن مرجي(2013): "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية، مجلد(25)، العدد(3)، ص 703-724.*

#### (د) المراجع والمواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني للأونروا "Unrwa"  
<http://www.unrwa.org/ar/what-we-do> تاريخ الزيارة 2016/07/01، الساعة 7:00م.
- <https://www.unrwa.org/ar/who-we-are> تاريخ الزيارة 2016/07/01، الساعة 8:00م.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

#### أ) الكتب:

- Alfred, J. (2003): "**Knowledge Management, and networked environments**" library of congress cataloging in publication data.
- Daft, R. & Noe, Raymond (2001) "**organization theory and design**" st, paul western College publishing Company, U.S.A.
- Darling, M.S. (1996): "**Building The Knowledge Organization Business Quarterly**", Vol. 61. Issue 2.
- Goldsmith, M & Valentine, L. (2005): "**knowledge Management as Copmetitive advantage in the textile and appared value chain**".
- Johnson G, & Scholes, K (1993): "**Exploring Carpotate Strategy text and Cases**" ,3rd edition prentice- Hall International, U.K.
- Lynne, Wainfan. (2010): "**Multi-Perspective, Strategic Decision Making Principles, Methods and Tools**", pardee Rand Graduate School.
- Macmillan, H. & Tampoe, M (2000): "**Strategic Management Process Content and Implementation**", New York oxford University Press.
- Marquardt, Michael. (2002): "**Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**", U.S.A, Davis-Black publishing company.
- Mulaska, Pentti & Holstius, Karin (2004): "**Advantage Strategic Management**", WWW. Tukkk- fi
- Murray, E. Jennex (2007): "**Knowledge Management in Modern Organization**" San Deigo University, USA.
- Pearce, John & Robinson, Richord, (2005): "**Cometitive Strategy Mc-Grow**" Hill
- Ralph M. Stair, & Roynolds, Gorge W., (2003): "**Principles of Information System "A Managerial Approach**," 6th. Ed., Copyright Course Technology, A Division of Thomson Learning, Inc, Canada .
- Stettner, Morey. (2000): "**Skills for New Managers**", U.S.A, McGraw-Hill Strategy Grow", Hill.
- Vetscohev, R. & Koszegi, So, (2000): "**Knowledge Management Theory and Tools Seminar Advaced Topics in Organization**".

- Alavi, M, & Leidner, D. E. (2001): Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Allee, V., (2000): The Value Evolution: Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective, **Journal of Intellectual Capital**, VOL. 1 . NO. 1.
- Cezar, Vasilescu (2011): "effective Strategic decision making" **Journal of defense Resources Management**. No.1(2) pp 101-106.
- Chauvel D. & Despers C. (2002): "A review & Survey Research in Knowledge Management", *Burrall of Knowledge Management*, Volume (6). November 3.
- Claudette, Chin-loi & mujtaba, bahaudin,(2007): "The influence of organizational culture on the success of the knowledge management practic with north American company", *International business Economies Research Journal*,6 (3):15-4.
- Duffy, Jan (2000): "Knowledge Management: To Be or Not Be? **Magazine article from Information management Journal** .Jan vol.34,no.1,U.S.
- Ezra Ondari-Okemwa,(2009): "This paper is a re-worked version of a paper originally presented at the **4' ICiCKM Conference** held on 15-16 October, at the University of Stelienbosch Business School, South Africa.
- Fred W. Nickols.(2015)" **Strategic Decision Making Commitment to Strategic Action**" Distance Consulting LLC.
- Goel, A. K, (2010): "Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage", *South Asian Journal of Management*, 17(3):104-11.
- Harris, J& A. Henderson(1999): " a Better Mythology for System Design proceeding of the **Conference on Human Factors in Computing System**, New York: ACM Press,pp.88-95.
- Kasim, R. (2010): "The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia", **International Journal of Human and Social Sciences**, Vol. 5, No. 4, p.p. 219-225.



- Keeley, Edward J. (2004): **Institutional Research as The Catalyst for The Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations .**
- Mahmood, Nooraie. (2012): "Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes" Islamic Azad University, International **Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 2, No. 7p.p.405-429.
- Monzurul, Alam (2013): "The Strategic decision making process and influence of personality", **Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics**, Uppsala No:733:1-41.
- Ozen, G, Yaman, M. & Acar, G.(2012): Determination of the employment of graduates of recreation department. **The Online Journal of Recreation and Sport**, Vol. 1, Issue 2.
- Pearce, J.A. & Robinson, R. (1994): " Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control, 5th ed. Burr Ridge, **Illinois: Irwin inc.**
- Prusak, L (2001): "Where Did Knowledge Management Come From?" **IBM Systems Journal**, Vol. 40, Issue 4 , **Yarmouk university**. Database: Computer Source.
- Waddell, Dinne & Stewart, Deb (2006): "The Interdependency between Knowledge Management and Quality" **Working Paper** No.2.
- Wick, Corey, (2004): "Knowledge management and Leadership opportunities for Technical Communicators" **Technical Communication** Vol. 47, Issue4, November.

## ملحق الدراسة

- ❖ ملحق (1): تسهيل مهمة باحث.
- ❖ ملحق (2): خطاب التحكيم.
- ❖ ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين.
- ❖ ملحق (4): الاستبانة بشكلها النهائي.
- ❖ ملحق (5): الدرجات الوظيفية في الأونروا.

## ملحق رقم (1): تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies  
مسار النخبة



الأربعاء: 18 نوفمبر، 2015

No: MPA. EX. 3064

الأخ الفاضل / مدير دائرة الموارد البشرية بوكالة الغوث  
حُفَظَتْ وَبُورِكَتْ،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: // التسهيل في إكمال رسالة الماجستير

تهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة والواقرة،  
نفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالبة: تهاني فيصل موسى أبو معمر،  
برقم جامعي: 220140011، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:  
(دور ممارسة ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على مدراء وكالة  
الغوث في قطاع غزة)، ونظراً لحاجة الطالبة للعديد من المعلومات والبيانات، وإجراء بعض  
المقابلات، نأمل منكم تسهيل مهمتها في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة ل:

- ملف الطالب

هاتف: +970 8 2821838  
هاتف: +970 8 2844470

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
البريد الإلكتروني: info@mpa.edu.ps

تابع ملحق رقم (1): تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies

مسار النخبة



16<sup>th</sup> of Nov, 2015

To: The UNRWA HR manager

**Subject: Facilitating researchers' fieldwork**

Dear Sir,

This is to certify that Ms Tahany Feisal Abu Muamar is registered as a master's student at Management & Politics Academy for Postgraduates Studies in the Leadership and Management Programme. Her student ID is 220140011. She is now conducting a dissertation, as a part of master programme, on **The Role of Knowledge Management in Taking Strategic Decisions- Case study on the UNRWA Managers in Gaza Strip**. We kindly ask you to help her through facilitating the research fieldwork, as she needs to collect data for the research.

Your help is highly appreciated.

Yours Sincerely,

The Academy President

Dr. Mohammed E. Almadhoun



+970 8 2821838  
+970 8 2844470

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
4424 - 2070/84



united nations relief and works agency  
for palestinian refugees in the near east  
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل  
اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى

department of  
human resources  
gaza field office

po box 61  
gaza city

t +972 8 677 7333  
+972 8 282 0508  
f +972 8 677 7444

www.unrwa.org

**Private and Official**

P-PER

10 January 2016

Dear Ms. Abu Muamar,

I refer to the letter of Dr. Mohammad Al Madhoun, The Academy President, Management & Politics Academy for Postgraduate Studies, dated 16 November 2015 which you delivered to us to facilitate your research and distribute a questionnaire among UNRWA officials as part of your study towards obtaining MA degree in Management and Leadership.

In this respect, I am pleased to advise that your request has been approved subject to the following conditions:

5. You undertake that the thesis is a private project and is completely part of your Master studies and does not represent the official views of the Agency regarding any conclusions will be arrived at as a result of the research.
6. If you choose to involve UNRWA staff as participants, you should obtain their express consent and provide assurance that you will maintain confidentiality of information obtained .
7. The research should not under any circumstances be carried out at the expense of services provided by UNRWA.
8. Upon completion of your research, a copy thereof should be sent to Human Resources Office

If you agree to these conditions, please sign a copy of this letter and return it to Human Resources Office not later than 17 January 2016.

Sincerely yours,

Jonathan Porter  
Head Field Human Resources Office,  
UNRWA - Gaza

I agree  
Tahani

Ms. Tahani Faisal Muamar,  
Jaw. No. 0598727446

دائرة الموارد البشرية  
مكتب إقليم غزة

ص ب ٦١  
مدينة غزة

هـ +٩٧٢ ٨ ٦٧٧ ٧٣٣٣  
و.أ +٩٧٢ ٨ ٢٨٢ ٠٥٠٨  
ف +٩٧٢ ٨ ٦٧٧ ٧٤٤٤

## ملحق رقم (2) طلب تحكيم الاستبانة



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

وجامعة الأقصى



### الموضوع / تحكيم استبانة

حضرة الدكتور/ة ..... تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها "دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث "في قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.

نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة للعلم والمتعلمين، وخبرتكم الطويلة في هذا المجال وثقة الباحثة بكم فإنها تستسمح عذراً بأن تتفضلوا عليها بجزء من وقتكم الثمين لتقديم التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،

الباحثة / تهاني فيصل أبو معمر

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات.
- الاستبانة.

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء مُحكمي الاستبانة

| الجامعة                                                      | اسم المحكم                 | الرقم |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------|-------|
| أستاذ إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية                      | أ. د. ماجد محمد الفرا      | 1     |
| أستاذ مساعد إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية                | د. خالد عبد دهليز          | 2     |
| أستاذ مشارك إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية                | د. سامي علي أبو الروس      | 3     |
| أستاذ مشارك إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية                | د. يوسف عبد بحر            | 4     |
| أستاذ مساعد إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية                | د. وسيم إسماعيل الهابيل    | 5     |
| أستاذ الإدارة التربوية - الجامعة الإسلامية                   | د. إياد علي الدجنى         | 6     |
| أستاذ مشارك إدارة أعمال - أكاديمية الإدارة والسياسة          | د. محمد إبراهيم المدهون    | 7     |
| أستاذ مساعد إدارة أعمال - أكاديمية الإدارة والسياسة          | د. نبيل عبد اللوح          | 8     |
| أستاذ مساعد إدارة أعمال - أكاديمية الإدارة والسياسة          | د. محمد عبد العزيز الجريسي | 9     |
| أستاذ مساعد إدارة أعمال - جامعة الأزهر                       | د. محمد جودت فارس          | 9     |
| أستاذ مساعد إدارة الأعمال - جامعة الأزهر                     | د. مروان سليم الأغا        | 10    |
| أستاذ مساعد إدارة أعمال - جامعة الأزهر                       | د. وائل محمد ثابت          | 11    |
| وكيل مساعد - وزارة التربية والتعليم العالي                   | د. أيمن حسن اليازوري       | 12    |
| مدير التعليم الجامعي - وزارة التربية والتعليم العالي         | د. خليل عبد الفتاح حماد    | 13    |
| أستاذ مشارك المناهج وطرق التدريس - جامعة الأقصى              | د. خالد خميس السر          | 14    |
| أستاذ الإدارة التربوية - جامعة الأقصى                        | د. محمود إبراهيم خلف الله  | 15    |
| أستاذ مساعد إدارة أعمال - جامعة الأقصى                       | د. منصور عبد القادر منصور  | 16    |
| أستاذ مشارك إدارة أعمال - جامعة القدس المفتوحة               | د. محمد عبد اشتيوي         | 17    |
| أستاذ مشارك إدارة أعمال - جامعة القدس المفتوحة               | د. جلال إسماعيل شببات      | 18    |
| أستاذ الإحصاء والتحليل الإحصائي - مكتب ألفا للتحليل الإحصائي | أ. علي صنع الله            | 19    |
| أستاذ الإحصاء والتحليل الإحصائي - وزارة الزراعة              | أ. علاء نصرالله الفرا      | 20    |

## ملحق رقم (4) الاستبانة بشكلها النهائي



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

وجامعة الأقصى



### الموضوع / استبانة

حضرة الأستاذة ..... تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة. نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة، وخبرتكم الطويلة في مجال العمل، وثقة الباحثة بكم، فنتمنى الباحثة القيام بتعبئة هذه الاستبانة المرفقة، مع العلم أن هذه البيانات تستخدم للبحث العلمي فقط. شاكرين لسيادتكم تفضلكم في دعم وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالمعلومات، كما ونقدر خدمتكم للمجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة / تهاني فيصل أبو معمر

### أولاً: البيانات الشخصية

|                |                                           |                                               |
|----------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| الجنس          | <input type="checkbox"/> أنثى             | <input type="checkbox"/> ذكر                  |
| المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> بكالوريوس        | <input type="checkbox"/> ماجستير              |
| سنوات الخبرة   | <input type="checkbox"/> أقل من 7 سنوات   | <input type="checkbox"/> من 7-أقل من 14 سنوات |
| المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> رئيس برنامج      | <input type="checkbox"/> رئيس منطقة           |
|                | <input type="checkbox"/> نائب رئيس برنامج | <input type="checkbox"/> نائب رئيس منطقة      |
|                | <input type="checkbox"/> مدير قسم         | <input type="checkbox"/> نائب مدير            |
|                |                                           | <input type="checkbox"/> مدير مركز تدريب      |



|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                    |                                 |                         |                          |                         |                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| تعرف إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية حصر وتوليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية |                                                                    |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| م                                                                                                                                                                                                                                    | الفقرة                                                             | درجة الموافقة                   |                         |                          |                         |                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                    | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق<br>بدرجة<br>متوسطة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |
| البعد الأول: تشخيص المعرفة: هي عملية اكتشاف للمعرفة التي تحتاجها وكالة الغوث للعمل على تطويرها وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم في التنظيم.                                                                                      |                                                                    |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                    | يوجد لديك إلمام بأهمية وممارسات إدارة المعرفة.                     |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                    | يتم تشخيص المعرفة من خلال مصادرك المختلفة وخبرائك.                 |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                    | تمتلك القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة.              |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 4                                                                                                                                                                                                                                    | تمتلك الأدوات التي تمكنك من اكتشاف المعرفة.                        |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 5                                                                                                                                                                                                                                    | تحدد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.            |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 6                                                                                                                                                                                                                                    | يوجد اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال المعرفة. |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 7                                                                                                                                                                                                                                    | يتم التركيز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى إداري.      |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| البعد الثاني: إنشاء المعرفة: هي العملية التي يكون بمقدورها توليد وابتكار معارف جديدة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية والندوات وورش العمل والبرامج التدريبية قادرة على حل المشكلات بفعالية.     |                                                                    |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                    | تمتلك مؤسستك آلية واضحة لإنشاء المعرفة.                            |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                    | تسعى إلى تطوير المعرفة من خلال اكتشاف معلومات جديدة.               |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                    | تقوم بإجراء بحوث علمية لإنتاج معارف جديدة                          |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 4                                                                                                                                                                                                                                    | تهتم بالدورات التدريبية وورش العمل لإنشاء معارف جديدة.             |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 5                                                                                                                                                                                                                                    | تستخدم شبكات الانترنت للحصول على المعارف الجديدة.                  |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 6                                                                                                                                                                                                                                    | توظف ما تعلمته من إنجازاتك السابقة في إنشاء وتطوير المعرفة.        |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 7                                                                                                                                                                                                                                    | تكافئ العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة.                     |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 8                                                                                                                                                                                                                                    | يتم تطوير وتحديث المعلومات المتوفرة بشكل دوري.                     |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| البعد الثالث: تخزين المعرفة: العملية التي يتم فيها تجميع البيانات المتعلقة بأنشطة وأعمال المنظمة و تخزينها في قواعد معينة، بحيث يسهل الوصول إليها من قبل العاملين.                                                                   |                                                                    |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                    | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتخزين المعرفة.                    |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                    | تحتفظ بقاعدة بيانات معلوماتية شاملة خاصة بك.                       |                                 |                         |                          |                         |                                 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                    | تحرص على تخزين المعرفة بأكثر من طريقة.                             |                                 |                         |                          |                         |                                 |

|   |                                                             |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 4 | تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعرفة.             |  |  |  |  |
| 5 | يتم اتباع الطرائق الكتابية واليدوية في عملية تخزين المعرفة. |  |  |  |  |
| 6 | يوجد تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.         |  |  |  |  |
| 7 | تعتمد في تخزين المعرفة على معايير وآليات واضحة ومحددة.      |  |  |  |  |

**البعد الرابع: توزيع المعرفة:** هي وصول المعرفة الملائمة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص العاملين الباحثين عنها في الوقت المناسب للاستفادة منها.

|   |                                                               |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعرفة.               |  |  |  |  |
| 2 | يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الإلكتروني.                  |  |  |  |  |
| 3 | تهتم بإصدار ونشر وثائق تهدف لنشر المعرفة.                     |  |  |  |  |
| 4 | تعمل على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين.                    |  |  |  |  |
| 5 | يوجد اعتماد على فرق العمل والاجتماعات الدورية لتوزيع المعرفة. |  |  |  |  |
| 6 | تشجع عمليات تبادل المعرفة بين زملائك المدراء.                 |  |  |  |  |
| 7 | يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة.           |  |  |  |  |

**البعد الخامس: تطبيق المعرفة:** هي استخدام المعرفة بطريقة فعالة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة.

|   |                                                                   |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1 | تمتلك مؤسستك آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.                   |  |  |  |  |
| 2 | تقوم بمتابعة وتطبيق الأفكار الجديدة.                              |  |  |  |  |
| 3 | تمتلك وسائل وأساليب تساعد على تطبيق المعرفة.                      |  |  |  |  |
| 4 | تعمل على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة في عملك.                |  |  |  |  |
| 5 | توظف المعرفة المتوفرة لديك في حل المشكلات.                        |  |  |  |  |
| 6 | تشارك في فريق العمل لتطوير المهارة والاستفادة من المعلومات.       |  |  |  |  |
| 7 | تطبيق إدارة المعرفة يدعم عملية التنبؤ واتخاذ القرار.              |  |  |  |  |
| 8 | تتمتع بقدرات عالية للتغلب على الصعوبات أثناء تطبيق إدارة المعرفة. |  |  |  |  |

#### المحور الثاني: أبعاد القرارات الإستراتيجية

**تعرف القرارات الاستراتيجية بأنها:** قرارات استثنائية تتميز بالشمول والرشد والاتفاق وطول المدى وتتضمن سلسلة من المراحل التي تشكل المرتكز الأساسي لنجاح منظمات الأعمال بحيث أي خطأ يحدث بها تعرض المنظمة لمخاطر كبيرة ولذلك تلجأ المنظمات إلى الابتعاد عن التأثير على تلك القرارات من جهات خارجية أو ذات سلطات معينة عند اتخاذها، مع ضرورة مراعاة اللامركزية عند صنع تلك القرارات.

| م | الفقرة | درجة الموافقة                   |                         |                          |                         |                                 |
|---|--------|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|
|   |        | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة<br>جداً | موافق<br>بدرجة<br>كبيرة | موافق<br>بدرجة<br>متوسطة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة | موافق<br>بدرجة<br>قليلة<br>جداً |

| البعد الأول: الرشد والشمول   |  |  |  |  |                                                                                     |
|------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                            |  |  |  |  | توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة.                          |
| 2                            |  |  |  |  | يوجد وضوح في القرارات الاستراتيجية.                                                 |
| 3                            |  |  |  |  | يرتبط القرار الاستراتيجي المتخذ ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والرسالة.                   |
| 4                            |  |  |  |  | يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.                                    |
| 5                            |  |  |  |  | يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.                             |
| 6                            |  |  |  |  | يساعد القرار الاستراتيجي المتخذ على ترتيب أولويات العمل.                            |
| 7                            |  |  |  |  | يتم الاستعانة بالمختصين عند صياغة القرارات الاستراتيجية.                            |
| البعد الثاني: السلوك السياسي |  |  |  |  |                                                                                     |
| 1                            |  |  |  |  | يتم التفاوض مع زملائك للوصول إلى القرار الذي تؤيده.                                 |
| 2                            |  |  |  |  | تبتعد عن مقاطعة زملائك للتأثير في عملية اتخاذ القرار الذي تؤيده.                    |
| 3                            |  |  |  |  | يستمر العمل بالقرار المتخذ في حالة تغير في المستويات الإدارية.                      |
| 4                            |  |  |  |  | تحرص على إقامة التحالفات الاستراتيجية (الشراكة) مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف مشتركة. |
| 5                            |  |  |  |  | تبتعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الاستراتيجية.                               |
| 6                            |  |  |  |  | توجد تعليمات محددة بخصوص أي تدخلات للتأثير على القرارات.                            |
| البعد الثالث: الاتفاق        |  |  |  |  |                                                                                     |
| 1                            |  |  |  |  | يتفق المديرين فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل.                             |
| 2                            |  |  |  |  | يتم الاتفاق بين المديرين المشاركين عند وضع الحلول المقترحة.                         |
| 3                            |  |  |  |  | يتم دراسة كل آراء ومقترحات المديرين المشاركين في اتخاذ القرارات.                    |
| 4                            |  |  |  |  | يتم الاستعانة بفرق العمل للتوصل إلى اتفاق حول القرارات المتخذة.                     |
| 5                            |  |  |  |  | يتم تبادل الآراء مع زملائك المديرين لتحقيق التوافق.                                 |
| 6                            |  |  |  |  | يتفق جميع المدراء على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة.                     |
| البعد الرابع: الاتصالات      |  |  |  |  |                                                                                     |
| 1                            |  |  |  |  | تقوم بالاتصالات في جميع الاتجاهات قبل اتخاذ القرار الاستراتيجي                      |
| 2                            |  |  |  |  | يتم التواصل بين جميع المديرين الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها                    |
| 3                            |  |  |  |  | تبادر بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة.                                     |
| 4                            |  |  |  |  | توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات.                           |
| 5                            |  |  |  |  | تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام.                                |
| 6                            |  |  |  |  | يتم التنسيق والتواصل بين الإدارات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية.                  |
| البعد الخامس: اللامركزية     |  |  |  |  |                                                                                     |
| 1                            |  |  |  |  | يتم تشارك جميع المديرين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.                       |
| 2                            |  |  |  |  | تقوم بالبحث والدراسة للآراء والمقترحات المقدمة من الزملاء .                         |

|   |                                                                   |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 3 | تعمل على مشاركة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة.        |  |  |  |  |
| 4 | يتم الاستعانة بمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة.        |  |  |  |  |
| 5 | يتم تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية. |  |  |  |  |
| 6 | يُعطى العاملون الحرية بعدما يتم توجيههم نحو الأهداف المرجوة.      |  |  |  |  |

**المتطلبات المتوفرة بشكل أكبر تأخذ رقم (1) والذي يليه رقم (2) وهكذا للتعرف على توافر المتطلبات : التسلسل من (1-10)**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

- a. يوجد بيئة سليمة لممارسة إدارة المعرفة.
- b. يوجد قنوات اتصال فعالة لممارسة إدارة المعرفة.
- c. تتوفر تكنولوجيا حديثة تساعد على ممارسة إدارة المعرفة.
- d. تمتلك وكالة الغوث قاعدة بيانات تساعد في ممارسة إدارة المعرفة.
- e. توفر وكالة الغوث دورات تدريبية لممارسة فعالة لإدارة المعرفة.
- f. توفر وكالة الغوث الكادر المناسب لممارسة إدارة المعرفة.
- g. يوجد تبادل للخبراء لممارسة فعالة لإدارة المعرفة.
- h. تشجع وكالة الغوث فرق العمل للممارسة الفعالة للمعرفة.
- i. تقدم وكالة الغوث تسهيلات مادية ومعنوية لممارسة إدارة المعرفة.
- j. تعتمد الوكالة على التقنيات في الحفظ والتوثيق.

**برجاء ضع (نعم) أو (لا) أمام كل فقرة من الفقرات التالية للتعرف على معوقات إدارة المعرفة:**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

- a. نقص الحوافز للتشجيع على إنتاج وتطبيق المعرفة.
- b. الهياكل التنظيمية داخل وكالة الغوث لا تسمح بدعم إدارة المعرفة.
- c. يوجد نقص في البرامج التدريبية اللازمة لإدارة المعرفة.
- d. البنية التكنولوجية غير مناسبة لإدارة المعرفة.
- e. يوجد نقص في فهم العاملين لمفهوم إدارة المعرفة.
- f. يوجد نقص في معرفة العاملين بأهمية إدارة المعرفة.
- g. تفنقر الخبرة الواسعة لدى القيادات حول إدارة المعرفة.
- h. عدم وجود لوائح وسياسات واضحة حول إدارة المعرفة.
- i. يقاوم العاملون التغيير نحو إدارة المعرفة.
- j. توجد إجراءات معقدة داخل وكالة الغوث تحد من الإبداع.

**والله ولي التوفيق**

## ملحق رقم (5)

### تفسير الدرجات الوظيفية في الأونروا

الدرجات الوظيفية تُعبر عن السلم الوظيفي للموظفين في الأونروا، ويُمكن توضيحها من خلال salary Scale والذي يُسمى Matrix ، حيث يتكون من 20 درجة وظيفية، و 24 خطوة Steps، أقل درجة هي الدرجة "2"، وأعلى درجة هي الدرجة "20"، ويمكن توضيح الدرجات من خلال الجدول التالي:

| الدرجات الوظيفية | تصنيف الموظفين                                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2                | العاملين Manual works                                                         |
| 3-5              | الفنيين و العمال الماهر Technician & Skilled Labourers                        |
| 6-9              | الكتابة ورؤسائهم                                                              |
| 10-11            | الموظفين الفنيين - المساعدون الإداريون - المعلمين - الأخصائيين الاجتماعيين    |
| 12-14            | المهنيين مثل المهندسين والمدراء الإداريون<br>Professional staff               |
| 13-14            | مدراء وحدات ومدراء مكاتب - مسؤولي الخدمة الاجتماعية - نواب المدراء في المدارس |
| 15-16            | الإدارة الوسطى Middle managers                                                |
| 15               | مدراء مدارس ومدراء أقسام والأطباء                                             |
| 16               | مدراء عيادات ومدراء أقسام                                                     |
| 17-20            | الإدارة العليا Senior Managers                                                |
| 17-18            | نواب رؤساء البرامج والدوائر ومدراء المناطق                                    |
| 20               | رؤساء (مدراء) البرامج والدوائر ورؤساء المناطق                                 |

المصدر: مقابلة مع نائب مدير دائرة الموارد البشرية في الأونروا، أ. ضياء الشطلي، بتاريخ، 2016/10/13، الساعة 1:00م.