



البرنامج المشترك للدراسات العليا بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
وجامعة الأقصى



خطة بحث مقترحة بعنوان

دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

"دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة"

إعداد الباحثة

تهاني فيصل أبو معمر

إشراف الدكتور

نضال حمدان المصري

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة

1437هـ - 2016م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

( يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ

اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

خَبِیْرٌ )

(المجادلة: 11)

## قائمة المحتويات

1.....	مقدمة الدراسة
3.....	الدراسة الاستطلاعية
10.....	مشكلة الدراسة
11.....	أسئلة الدراسة
12.....	أهداف الدراسة
12.....	أهمية الدراسة
13.....	فرضيات الدراسة
15.....	متغيرات الدراسة
17.....	حدود الدراسة
17.....	مصطلحات الدراسة
20.....	الدراسات السابقة
57.....	التعقيب على الدراسات السابقة
62.....	الفجوة البحثية
63.....	منهجية الدراسة
63.....	مجتمع وعينة الدراسة
63.....	أدوات الدراسة
65.....	هيكل الدراسة
67.....	المراجع

## 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 الاستراتيجي، 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 وتوليد الوعي الثقافي للمعرفة، وبناء الزاوية البشرية والتحكيمية 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، ويشكل القرار الاستراتيجي 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 الاستراتيجية في المنظمة، وترتكز على هذه القضايا المهمة الكثير من القرارات العملية التي لا تعني شيئاً إذا كان القرار الاستراتيجي خاطئاً، لذلك ظهرت المقولة (تكون منظمة الأعمال عبارة عن حياة كاملة بقرارات تشغيلية ليوم واحد بقرار استراتيجي)، إن هذه المقولة تعني كون القرارات الاستراتيجية بالغة الأهمية، ويجب أن تدعم بأنظمة قرارات عملياتية كفؤة (مساعدة، 2011: 95)

حيث يرى Andrews أن الاستراتيجية العامة للمؤسسة في ظل عدم التأكد المحيط بها، ما هي في الواقع الا نموذج للقرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (رشيد، و جلاب، 2008 : 19)

وقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، فلا بد للمنظمات والمتمثلة بمدراءها من التعامل بكفاءة وفعالية في عملية استثمار طاقات الانسان وقدراته المعرفية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، لكي تتمكن هذه المنظمات من الحد من اخفاقتها، وتسخير امكانياتها وطاقاتها لتحقيق تقدمها وأهدافها.

ونظراً لأهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، 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 بأكبر قدر ممكن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، نظراً لأهمية إدارة المعرفة في هذه المنظمة الحيوية.

وتتطلق 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.

## 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 والوسطى العاملين في وكالة الغوث ومتخصصين في المجال الإداري، بالإضافة إلى الدراسة المكتبية، تبين للباحثة مدى ضرورة البحث عن ممارسة إدارة المعرفة أو عمليات إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى 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 الإحصائيات الصادرة عن وكالة الغوث، والمطالعة في مواقع الإنترنت الخاصة بالمنظمة موضع الدراسة.

#### جدول رقم (1)

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

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 الاناث من موظفي الصحة	59.5	نسبة الاناث 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 الاناث
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		

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

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات المجمعة من وكالة الغوث

ينتضح من الجدول رقم (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 ثمانية 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 لتمكن 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 (2)

### المخيمات الثمانية التي تديرها الأونروا في قطاع غزة

مخيم جباليا	أكبر مخيمات اللاجئين في قطاع غزة، مسجل به 108.000 لاجئ مسجل. 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.
مخيم رفح	ثاني أكبر المخيمات الثمانية يقطن به ما يقارب 99.000 لاجئ مسجل. يوجد به 34 مدرسة، تعمل 17 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد
مخيم الشاطئ	ثالث أكبر المخيمات الثمانية يقطن به أكثر من 82.000 لاجئ مسجل. يوجد به 29 مدرسة، تعمل 13 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.
مخيم خانيونس	يقطن به أكثر من 68.000 لاجئ مسجل. يوجد به 43 مدرسة، تعمل 11 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لثلاث مراكز صحية، مركز توزيع أغذية واحد.
مخيم النصيرات	يقطن به أكثر من 62.000 لاجئ مسجل. يوجد به 17 مدرسة، تعمل 8 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.
مخيم البريج	يقطن به أكثر من 31.000 لاجئ مسجل. يوجد به 11 مدرسة، تعمل 4 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.
مخيم المغازي	يقطن به أقل من 24.000 لاجئ مسجل. يوجد به 7 مدارس، تعمل 3 منها بنظام الفترتين، بالإضافة لمركز صحي واحد، مركز توزيع أغذية واحد.
مخيم دير 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 لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا"

من خلال الجدول رقم (2) 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 يجب الاهتمام بشكل كبير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير الجانب التعليمي والصحي وخاصة في ظل الزيادة الكبير والمستمر في أعداد السكان، وهذا يتطلب الاهتمام بتجميع المعرفة من مصادرها المتنوعة ودراستها ومعالجتها، لتكون القرارات الاستراتيجية المتخذة على درجة أكبر من الفعالية.

### المرحلة الثانية: البيانات الأولية

بالإضافة الى البيانات الثانوية، تم الاعتماد على البيانات الاولية 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 والوسطى، كانت وظائفهم تتراوح ما بين مدير قسم، نائب مدير قسم، مدير دائرة وكانت درجاتهم الوظيفية تتراوح ما بين (17،18،20) حيث أن الدرجة رقم (19) لم يوجد من يحملها في قطاع غزة.

#### جدول رقم (3)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (n = 14)

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	100.0

يبين جدول(3) توزيع العينة حسب متغير الجنس: حيث تبين أن (100.0%) من أفراد العينة

من الذكور فقط.

جدول (4) : 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 ( 4 ) 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 (5) : 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(5) 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 إتباع الإجراءات التالية :

1. الالتقاء ببعض المدراء لمعرفة وجهة نظرهم حول أهمية ممارسة إدارة المعرفة، وكيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 (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 كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي 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 (6)

يوضح المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي لأهمية دراسة وممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي
1	يوجد معرفة تامة بممارسات إدارة المعرفة.	4.3571	87.14
2	يوجد معرفة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة.	4.3571	87.14
3	يوجد محدودية في البرامج التدريبية على ممارسة إدارة المعرفة.	2.5714	51.43
4	يوجد ضعف في الربط بين الخطط الاستراتيجية وإنتاج المعرفة.	3.3571	67.14
5	يوجد ضعف في استخدام البحث العلمي لإنشاء المعرفة.	3.3571	67.14
6	يوجد مشاركة في قواعد البيانات العالمية.	3.2857	65.71
7	يوجد إلمام تام بمصادر المعرفة.	3.2143	64.29
8	يوجد استفادة من الانجازات السابقة للخبراء.	4.3571	87.14

87.14	4.3571	تحتفظ بقاعدة بيانات شاملة خاصة لك.	9
91.43	4.5714	يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الالكتروني.	10
60	3.0000	يتم استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتبادل المعرفة.	11
64.29	3.2143	تقوم بعمل بحوث ترتبط بالمعرفة.	12
74.29	3.7143	يتم الاعتماد على المصادر الخارجية لتحديد الأهداف.	13
57.14	2.8571	يتم الاستعانة بالمتخصصين لوضع الحلول.	14
82.86	4.1429	يتم تقييم البدائل قبل اختيار البديل المناسب.	15
78.57	3.9286	يتم توجيه الآخرين نحو حلول خاصة.	16
74.29	3.7143	يتم مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات.	17
81.43	4.0714	يتم الاتفاق بين جميع المدراء في الحلول المقترحة.	18
87.14	4.3571	يوجد وضوح في القرارات الاستراتيجية.	19
81.54	4.0769	يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	20

بالنظر إلى الجدول رقم (6) يتضح أن :

- وافقت عينة الدراسة وبشدة على أنه يتم تبادل المعرفة من خلال البريد الالكتروني " على أعلى وزن نسبي يبلغ (91.43%).
- تبين أنه يوجد وضوح في القرارات الاستراتيجية وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- يوجد معرفة بأهمية ممارسات إدارة المعرفة وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- يوجد معرفة تامة بممارسات إدارة المعرفة وبوزن نسبي يبلغ (87.14%).
- يوجد استفادة من الانجازات 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 الالكتروني " والتي نسبتها (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%).

ويتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن العينة الاستطلاعية التي أخذت آرائهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية بالإضافة إلى مؤهلات علمية، مما يجعل آرائهم ذات ثقة عالية. ومن خلال الاجابات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة الاستطلاعية عن بعض الاستفسارات التي تتعلق بممارسات إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تعتقد الباحثة بضرورة البحث عن ممارسات إدارة المعرفة لمعرفة علاقتها وفعاليتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، 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 الاستراتيجية وتحديداً فيما يتعلق بالاستعانة بالمتخصصين، والمشاركة، وهذا ما جعل الباحثة تقوم بصياغة المشكلة وتحديدها.

### مشكلة الدراسة

تبحث المؤسسات بشكل عام على تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التميز الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية، مما يجعل القادة يركزون استراتيجياً على القضايا الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 يكون هناك سرعة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مع ضرورة توزيع ونشر المعرفة لتحديد الممارسات الاستراتيجية الملائمة بما يحقق الدعم والمساندة لعمليات التغيير الاستراتيجي أو وضع الخطط الاستراتيجية، وبهذا التقديم تعتقد 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 وأهمية وفعالية

وعى المدراء للمعرفة وتشخيصها وتطويرها وتخزينها وتطبيقها بما يحقق فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

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

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

ولتوضيح سبل هذه الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الاستقهامات تستدعي الاجابة عليها وهي:

1. ما درجة ممارسة الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث لكل من عملية إدارة المعرفة التي حددها البحث ( تشخيص، إنشاء، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظرهم؟

2. ما درجة توافر أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي حددها البحث (الرشد والشمول، السلوك السياسي، اللامركزية، الاتصالات، والاتفاق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ) من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث؟

3. هل يوجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وكالة الغوث؟

4. ما هو أثر ممارسة إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وكالة الغوث؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة اتجاه ممارسة ادارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي )

6. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة اتجاه اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي)

7. ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث؟

8. ما هي معوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد دور ممارسات إدارة المعرفة على أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيقاً لهذا الهدف تم صياغة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على ممارسة إدارة المعرفة في وكالة الغوث.
2. التعرف على أبعاد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وكالة الغوث.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. بيان أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. الكشف عن الفروق بين المدراء في ممارسة إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
6. الكشف عن الفروق بين المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
7. التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والتطبيقية ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

1. تستمد الدراسة أهميتها العلمية من الدور الذي يلعبه المدراء في إعداد الخطط الاستراتيجية 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 الاستراتيجية.

3. ترجع أهمية هذه الدراسة إلى تأثير إدارة المعرفة على الدور الاستراتيجي للمدراء بشكل عام.

4. هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخاصة أن معظم الأبحاث درست مراحل اتخاذ القرارات ولا تدرس أبعاد القرارات الاستراتيجية.

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.

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 لاجئ فلسطيني.

3. تزداد أهمية هذه الدراسة خلال هذه الفترة لما تشهده وكالة الغوث من أزمات وتحديات خاصة في الاتجاهات الاستراتيجية التي تتعلق بالتمويل أو التوظيف أو الخدمات بشكل عام، ويظهر ذلك خلال الفترة السابقة التي أعلن فيها 9422 مدرس الإضراب عن العمل، وتوقف 240 ألف طالب عن الدراسة.

4. تأمل الباحثة في أن تسهم نتائج هذا البحث في توجيه نظر المسؤولين في وكالة الغوث نحو ضرورة الاهتمام بممارسة إدارة المعرفة، وتطوير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بأنشطتها والتي تساعد في النهاية على رفع الأداء الكلي للمنظمة.

### فرضيات الدراسة

بناء على ما تناولته مقدمة ومشكلة الدراسة 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 الاستراتيجية والذي يشمل على 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 الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية الأولى

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

1. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تشخيص المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إنشاء وتطوير المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة.

### الفرضية الرئيسية الثانية

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

### الفرضية الرئيسية الثالثة

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

### الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة اتجاه اتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ) .

### متغيرات الدراسة والأنموذج المقترح

بناء على متغيرات الدراسة في الفرضيات السابقة يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال التالي:  
المتغير المستقل: (إدارة المعرفة) وينبثق عنها الأبعاد التالية:

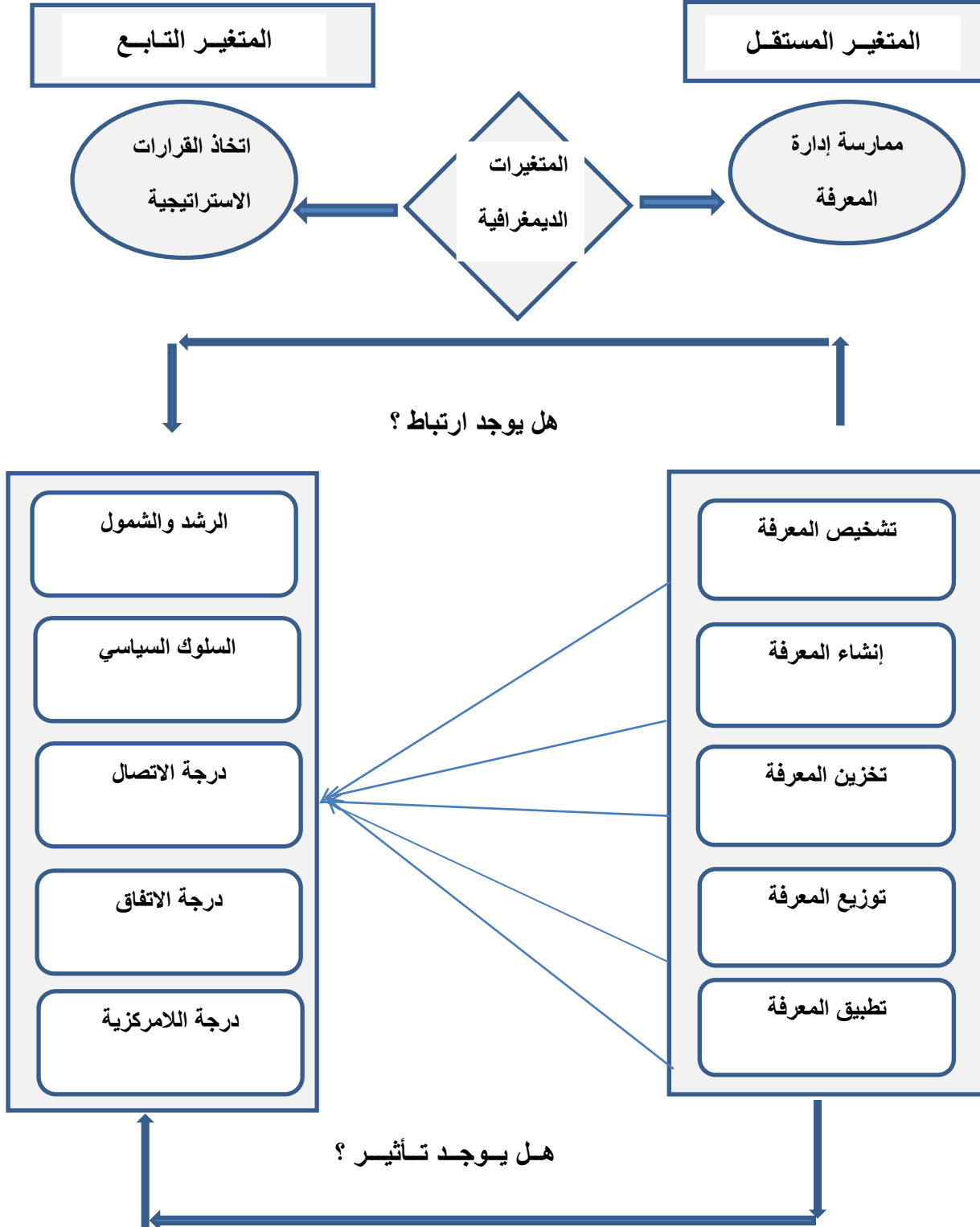
1. تشخيص المعرفة.
2. إنشاء المعرفة.
3. تخزين المعرفة.
4. توزيع المعرفة.
5. تطبيق المعرفة.

المتغير التابع: (القرارات الاستراتيجية) وينبثق عنها الأبعاد التالية:

1. الرشد والشمول.
2. السلوك السياسي.
3. درجة الاتصال.
4. درجة الاتفاق.
5. درجة اللامركزية.

## أنموذج للدراسة

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



## حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة وفق الآتي:

**الحد الموضوعي:** ستقتصر هذه الدراسة على موضوع دور ممارسة ادارة المعرفة لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة بدراسة ابعادها (تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة )، وموضوع القرارات الاستراتيجية بأبعادها (الرشد والشمول، السلوك السياسي، درجة الاتصالات، درجة الاتفاق، درجة اللامركزية) مع التركيز على معرفة مقومات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في وكالة الغوث كأسئلة مستقلة عن الممارسات التي سيتم ربطها احصائياً باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**الحد الزمني:** سيتم تطبيق هذه الدراسة على مدراء الإدارة العليا والوسطى في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينية" الأونروا" في قطاع غزة خلال العام 2016 بإذن الله.

**الحد البشري:** ستشمل وحدة المعاينة المدراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى في وكالة الغوث في قطاع غزة والذي قدر عددهم بـ (46) مدير بحسب إحصائية العام (2016 م).

## مصطلحات الدراسة

### 1. المعرفة

"الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات 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 الاجرائي للمعرفة بأنها عبارة عن "عملية تحول البيانات إلى معلومات قابلة للاستخدام والتي على ضوءها تستخدم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة".

## 2. إدارة المعرفة

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

كما عرفها درويش (2007: 35)، تحديد البيانات والمعلومات والمعارف التي تحتاجها المنظمة والاستحواذ عليها، وتحليلها، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وإتاحتها لها.

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

وترى الباحثة بأن التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات 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، 2004: 100)، وبذلك اختلف الباحثين والمتخصصين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك تتألف من ستة مراحل. (Marquardt, 2002: 26)، إلا أن هناك نقاط تشارك لعمليات إدارة المعرفة اتفق عليها بعض الباحثين منهم (العلي وآخرون، 2006)، (نجم، 2004)، (باسردي، 2006)، (الكبيسي، 2005)، تتمثل في اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها، وتطبيقها).

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

#### 4. اتخاذ القرارات الاستراتيجية

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 الاستراتيجية هي القرارات طويلة الأجل التي تشكل مسار المنظمة والتي غالباً تتم من قبل مجموعات من صناع القرار رفيعي المستوى. وترى الباحثة أنها 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.

#### 5. وكالة الغوث "الأونروا"

هي هيئة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وتعمل الأونروا على إغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى تقدم 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 فلسطين. وبدأت الوكالة عملياتها في الأول من شهر أيار عام 1950. الموقع الإلكتروني: "Unrwa" الأونروا: (<http://www.unrwa.org/ar/what-we-do2015>)

## الدراسات السابقة

ضمن المحددات الموضوعية في هذا البحث سيتم دراسة دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولهذا قامت الباحثة بعرض في الجزء الأول من الدراسات السابقة، دراسات تتعلق بإدارة المعرفة، والجزء الثاني يشمل دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، والجزء الثالث يشمل دراسات تتعلق بالربط بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات فلسطينية وعربية وأجنبية، للوقوف على الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على 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 الاستراتيجية.

ثالثاً: دراسات تتعلق بالعلاقة بين إدارة المعرفة والقرارات الاستراتيجية.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز البحث.

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 2014/2013، كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع) بالإضافة للتعرف على دلالة فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة، وتم تصميم الفرضيات في ضوء ذلك، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي

- التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية التطبيقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

a. 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.

b. كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وكانت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

a. حث إدارة الجامعات على السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة.

b. ضرورة تفهم الجامعات للظروف المالية للطلبة لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية سيما وأن ظروف الطلبة بشكل عام صعب بالجامعة.

c. ضرورة تأهيل قدرات العاملين وتطويرها، من خلال تنويع في أنظمة التعميم عن طريق دورات تدريبية تراعي انسجام المساقات مع خلق ثقافة الجودة.

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 على 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.

## خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

a. أظهرت النتائج مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي %75,17 وقد حصل على المرتبة الأولى توزيع المعرفة بوزن نسبي %79,89، تلى ذلك خزن المعرفة بوزن نسبي %77,59.

b. أظهرت النتائج مستوى معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة كان جيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي %74,89، وقد حصل على المرتبة الأولى معيار التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي %79,27، تلى ذلك معيار القيادة بوزن نسبي %78,33، تلى ذلك معيار المعلومات وتحليلها بوزن نسبي %77,62.

c. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0,01) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

## أما أهم التوصيات كانت:

a. تطوير وتحسين الموظف العامل في وزارة التربية والتعليم باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتميئتها وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.

b. العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة 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 على 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 الطبقيّة العشوائية، ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة.

### وكان أهم النتائج

a. 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).

b. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $a=0,05$ ) في الدرجة الكلية لممارسة إدارة المعرفة لمتغيري مستوى الإدارة وسنوات الخبرة.

### أما التوصيات فكانت

a. إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً وإيلاء الاهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق المعرفة.

b. ويجاد بيئة مشجعة ومحفزة على الابداع 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 اثر عمليات ادارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في العراق، ونظرا لأهمية الموضوع في الجامعات العراقية فقد سعى الباحثان الى تضمينه في الدراسة الحالية ضمن إطار شمولي يعتمد دراسة نظرية وتطبيقية، تم اختيار عينه قصديه من الموظفين في الجامعات العراقية مثلت قياداتها الإدارية والتدريسية (عميد كلية، رئيس مجلس إدارة، رئيس قسم، مقرر قسم، مسؤول شعبة وأخرى متمثلة بالملك التدريسي).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- a. وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم إجمالاً.
- b. وجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم إجمالاً.
- c. ليس لدى الجامعات برنامج تقييم فعال لطلبتها بعد تخرجهم منها، وهذا ما يؤثر سلباً على ثقة المنظمات العاملة في الداخل والخارج اتجاه خريجها.

واعتماداً على تلك الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات التي تتعلق بالبحث ومن أهمها:

- a. اعتماد برنامج فعال لمعرفة مشاكل الطلبة والمجتمع على حد سواء وضرورة اخذ توقعات الطلبة وتطلعاتهم بالاعتبار عند تقديم الخدمات او وضع المعايير لتقديم الخدمات التعليمية، وذلك للعمل على تلبية رغبات واحتياجات الطلبة بما يتفق مع توقعاتهم.
- b. ضرورة استمرار حث كافة الموظفين في الجامعات على استخدام معرفتهم الذاتية في حل مشاكلها التي تعاني منها او تطوير اعمالها لتؤديها بأفضل ما يكون.

5. دراسة (الشمري، 2013)، بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالملكة 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.

وكانت اهم النتائج

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

## أما التوصيات فكانت

b. أهمية التوعية حيال مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في تحقيق أعلى كفاءة وفعالية للأداء الكلي لها.

c. دعم العمليات الرئيسية 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، 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 التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

## وكانت أهم النتائج

a. أشارت نتائج الدراسة إلى درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لعمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة لجميع عمليات إدارة المعرفة، مما يشير إلى أهمية الأنموذج المقترح من خلال هذه الدراسة والذي تضمن الخمس عمليات لإدارة المعرفة والعوامل التنظيمية المساعدة في تحفيز ممارسة تلك العمليات بالإضافة إلى توضيح انعكاساتها على أداء عضو هيئة التدريس في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

## وأوصت الباحثة في دراستها

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

b. أن عمليات إدارة المعرفة بحاجة إلى النشيط والتحفيز لتصل إلى الدرجة العالية من الممارسة، الأمر الذي يتطلب شحذ كافة العوامل التي تساعد على إدارة المعرفة من قيادة والتزام استراتيجي وثقافة وهيكل تنظيمي لتحقيق الاستفادة المثلى من إدارة المعرفة وانعكاساتها الايجابية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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 اعاده بالاعتماد على أسلوب المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

b. كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.

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

d. المؤسسة تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للتعلم المستمر، ويساهم في ان تصبح المؤسسة منظمة متعلمة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها

a. استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الافراد على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

b. محاولة انشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعرفة، وتفاذي انقسام مهمة المعرفة على جميع الإدارات.

c. على المؤسسة أن تعطي أهمية أكثر لأسلوب العصف الذهني، وتركز على استخدامه كوسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار.

d. التركيز أكثر على توثيق كل التجارب والخبرات التي بحوزة الموظفين الحاليين والقابلين على التقاعد، للاستفادة القصوى من معارفهم.

e. تبني المؤسسة استراتيجية ادارة المعرفة ووضع هدف المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي اسمى، تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها.

8. دراسة(اللوحي، 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 رئيسية 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.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

a. 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 اعداد الدراسات والابحاث الحديثة فهم بحاجة لمزيد من التطوير.

b. يوجد ضعف لدى الوزارات الفلسطينية في اكتساب المعرفة الخارجية، وايضاً حرص لدى هذه الوزارات على تثبيت غدارة المعرفة في بنائها التنظيمية من حيث التطبيق.

c. يوجد ضعف لدى القيادات الادارية في توفير جميع متطلبات العمل للعاملين لتبادل المعرفة بينهم، وايضاً يتسم الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية بالمركزية في اتخاذ القرارات وضعف في عملية التفويض، وأيضاً يوجد تداخل في المهام الوظيفية داخل الوزارات الفلسطينية.

d. يوجد ضعف شديد فيما يتعلق بموضوع التحفيز سواء في نظام التحفيز أو اللقاءات أو الاجتماعات التحضيرية، والمحفزات المادية والبشرية.

#### وأوصت الدراسة بـ

a. تهيئة الظروف المناسبة لاكتساب إدارة المعرفة من الخارج وتعزيزها من داخل الوزارات الفلسطينية.

b. حث القيادات الإدارية داخل الوزارات على توثيق الأفكار الابداعية التي يقدمها الموظفين والعمل على تطويرها.

c. وضع أنظمة إدارية متطورة يتم من خلاله موازنة مستوى الرسمية والمركزية في العمل داخل البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية، والارتقاء بعملية التفويض داخل الوزارات الفلسطينية بما يضمن سرعة انجاز العمل وتطوير الموارد البشرية.

d. عرض مراحل وآليات لتطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية لإمكانية 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 على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة ، 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.

## وكانت أهم النتائج:

a. 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%.

b. وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء بدرجة ارتباط 0,829 .

c. يفسر المتغيران المستقلان (الثقافة التنظيمية، والقوى البشرية) ما نسبته 65,5% من التباين في المتغير التابع (مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء )، بينما يفسر ما نسبته 35,5% من التغير في مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء إلى عوامل أخرى.

d. 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).

## أما أهم التوصيات فكانت:

a. إعادة بناء الموظف الحكومي باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.

b. إعادة بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة، وتعزيز التواصل المشترك، وضمان فعالية الدور الرقابي والنظام التحفيزي والمكافآت.

c. الاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية البيروقراطية إلى نظام إلكتروني معرفي، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب.

d. اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة، كمنهجية علمية وعملية لتحقيق التطبيق الأمثل لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.

10. دراسة (مساعدة، والزبيديين، 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 على 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 اهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة شملت على (41) فقرة بصيغتها النهائية.

### وكانت أهم النتائج

a. أن درجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي في جامعة الزرقاء كانت (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

b. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $a \geq 0.05$ ) في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء تعزى إلى جنس عضو هيئة التدريس وتخصصها.

c. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ( $a \geq 0.05$ ) 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.

### أما اهم التوصيات فكانت

a. ضرورة التوسع في دراسة مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات لأهميته في دعم قدرة الجامعات على التميز والابداع والاستمرار في عصر الثورة المعلوماتية.

b. ضرورة عمل الجامعات على توفير مستلزمات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي وفي غيره من المجالات.

c. ضرورة نشر المعايقات التي تؤثر على عملية نشر المعرفة وتبادلها وتخزينها وتهذيبها في الجامعات لمعرفة هذه المعايقات ووضع الحلول المناسبة لها.

d. إجراء دراسات مماثلة من قبل الجامعات الأردنية الأخرى للتحقق من تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي.

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 خمس متغيرات.

وكانت أهم النتائج:

a. 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 الالكترونية،

b. اعتمدت المصارف في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة.

c. أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتيجة الارتباط 54%.

d. إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.

e. إن مستوى الميزة التنافسية لدى المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بالضعيف.

أما اهم التوصيات فكانت:

a. السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القدرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.

b. استحداث إدارة للمعرفة في كل مصرف لتتشارك مع نظم المعلومات وتكنولوجياها في تحقيق الميزة التنافسية لها وضرورة تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

c. ضرورة تخصيص فريق عمل مهني ومتخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المصرف ككل.

## 12. Study Boswell, Lai and Lin, (2012), "The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance –An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry"

(دراسة بعنوان: "آثار إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في تطور أداء المنتج الجديد دراسة تطبيقية على صناعة أدوات المكين التايوانية")

هدفت هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وامكانية الابتكار التكنولوجي وكيفية تأثيره على الأداء في تطوير المنتجات الجديدة في صناعة أدوات الآلات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستهدفاً العاملين في مجال البحث والتطوير في تلك الشركات، كما شملت الدراسة عينة من (240) شركة معبرة عن 020 % من مجتمع الدراسة.

وأما نتائج هذه الدراسة

أن إدارة المعرفة ليا تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي ويتضح ذلك من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل انشاء وحياسة ونشر ودمج المعرفة وارتباطيا بالابتكار التكنولوجي. كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء لشركات البترول في السويس باعتبارها من الشركات التي تمد الاقتصاد بالمال والانتاج والخبرات الاستشارية، وتمثلت مجتمع الدراسة شركات البترول البالغ عددها (5) شركات، حيث تم اختيار القيادات العليا من رؤساء مجالس الإدارات، ونوب 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.

#### وأهم نتائج الدراسة

a. 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%.

b. وجود فروق ذات دلالة معنوية وبدرجات قوية بين شركات البترول فيما يتعلق بزيادة الأداء لأعمالها واستخدامها إدارة المعرفة وتبين زيادة الأداء للأعمال.

#### وأهم ما وصت به الدراسة

a. استحداث 'دارة المعرفة في كل شركات البترول لتتشارك مع إدارات نظم المعلومات في تحقيق زيادة الأداء لأعمالها.

b. تبني ثقافة تنظيمية معتمدة على ثقافة المنظمة التعليمية.

c. تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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، قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

#### وكانت أهم النتائج:

- a. أن إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة على تحقيق أهدافها.
- b. وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- c. وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، والجامعة لصالح الجامعة الإسلامية).
- d. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة).

#### أما أهم التوصيات فكانت:

- a. ضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة.
- b. اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عملية الابداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي.
- c. مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به.

d. ضرورة ربط الجامعات بمراكز البحوث وقواعد البيانات الكبرى من أجل الاسهام في بناء المعرفة وتطويرها.

e. الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.

15. 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 تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات والبالغ عددهم ( 455)، واشتملت عينة الدراسة على( 279 ) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته (61,3) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونه من ثلاثة مجالات هي:(متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة.

#### وكانت أهم النتائج:

a. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

b. 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.

c. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة.

أما اهم التوصيات فكانت:

a. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة بالإضافة إلى الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

b. ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في الكليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية

c. رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة في الكليات التقنية المتوسطة.

d. ضرورة تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين المناخ التنظيمي، وتطوير نظام

أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

16. 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 بالجامعات 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، و مدراء للدوائر والأقسام الإدارية، ونوابهم، في كل من الجامعة الإسلامية، و جامعة الأزهر، و جامعة الأقصى، حيث بلغ عددهم(327) موظفا وموظفة، وقام الباحث باعتماد جميع أفراد مجتمع الدراسة لتطبيق أداة الدراسة عليهم، واستخدم الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات.

## وكانت أهم النتائج:

a. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

b. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى دائماً.

c. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

d. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق دائماً لصالح الجامعة الإسلامية.

## أما أهم التوصيات فكانت:

a. ضرورة وضع رؤية استراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي رسالة الجامعة السامية والعمل على إيجاد برامج محفزة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

b. تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لمشروع صناعات المعرفة.

ج. دمج أنماط جديدة للتعليم والتعلم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة وبناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.

c. الاعتماد على مناهج جامعية تعمل على استثارة الطالب للتفكير والبحث للوصول إلى معارف جديدة.

**17. 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 التحليل في إجراء الدراسة وتحقيق أهداف البحث، واعتمدت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، والذي يمثل جميع المدراء العاملين في ( الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد 87%.

### وكانت أهم النتائج

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

### أما أهم ما أوصت به الدراسة

a. ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي.

b. وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنيًا.

## 18. 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.

### وأهم نتائج الدراسة

a. أن المنظمات الحكومية تحتاج إلى المزيد في النظر إلى نقاط القوة في إدارة المعرفة وتنفيذ استراتيجية رسمية لذلك، أيضاً كما لإدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحقيق التنسيق بين المستويات الإدارية ويساعدها بذلك تكنولوجيا المعلومات.

b. أن إدارة المعرفة تساعد في خلق منظمة متعلمة، وتساعد في خلق بيئة تعتمد على الثقة والتفاعل بين العاملين، وأيضاً تساعد في تطوير رأس المال البشري.

c. أن 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.

d. أن تطبيق برامج إدارة المعرفة ليا إيجابيات كبيرة، وأن نظم تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في عمليات إدارة المعرفة من حيث خلق، وتحديد، وجمع، وتنظيم، ومشاركة، وتبنى، واستخدام

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي ((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 أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، الاستبانة).

## وكانت أهم النتائج:

a. إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المعمل قيد الدراسة اغلبها بدرجة اتفاق ما عدى عملية توليد المعرفة فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الاهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة من اجل الوصول الى التطبيق الكلي لهذه العمليات.

b. إن تطبيق فعاليات رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة اغلبها بدرجة اتفاق ما عدى فعالية الاستقطاب فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الاهتمام أكثر بهذه الفعاليات من اجل الوصول الى الاستثمار الفاعل لرأس المال البشري.

c. أن أفراد عينة الدراسة متفوقون وبشكل واضح حول إبعاد الأداء الاستراتيجي، وهذا يعني إنه في حال الاهتمام بها من قبل الشركة قيد الدراسة يمكن لها إن تحقق الأداء الاستراتيجي.

d. ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وهذا ما يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها: (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و فعاليات رأس المال البشري).

e. ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية، والتي مفادها: (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي).

f. ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها: (هنالك علاقة ارتباط معنوية بين فعاليات رأس المال البشري و الأداء الاستراتيجي).

## أما أهم التوصيات فكانت:

a. العمل على استثمار رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة، ويأتي ذلك عن طريق تبني عمليات إدارة المعرفة فيها.

b. ضرورة العمل على تطبيق فعاليات رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة كونها تساهم بصورة واضحة في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

c. تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي في المعمل قيد الدراسة.

d. تأسيس إدارة مستقلة في المعمل قيد الدراسة تحت أسم (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 ودول جنوب أفريقيا، وأيضاً التعرف على سبل إدارة المعرفة في الخدمة المدنية الكينية ودول جنوب أفريقيا، ووضع الاقتراحات حول كيفية دفع موظفي الخدمة المدنية ودول جنوب أفريقيا في توليد المعرفة، وتبادل المعلومات والمعارف.

وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

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

- a. تشجيع قطاع الخدمة المدنية على دمج إدارة المعرفة في الخدمات التي يقدمها هذا القطاع.
  - b. تشجيع موظفي الخدمة المدنية وزيادة دافعتهم على توليد وإدارة وتبادل المعارف والمعلومات.
21. دراسة (عليان، 2009)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتهدف إلى التعرف على 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 على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في

المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتكون مجتمعة الدراسة من الطاقم الإداري في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والتي يبلغ عددها (135) مؤسسة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل في توزيع الاستبانات.

### وكانت أهم النتائج:

a. أن 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.

b. وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \geq 0.05$ ) بين تطبيقات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، كما وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة في آراء المبحوثين فيما يتعلق بتطبيقات ادارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعزى لمتغيرات السن، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.

### أما أهم التوصيات فكانت على التالي:

- a. دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة.
- b. ضرورة تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة تعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.
- c. السعي لتطوير وسائل الاتصال الالكترونية، وتطوير برامج الانترنت 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"**

**دراسة بعنوان: ممارسات إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في شركات شمال أمريكا)**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفوائدها التنظيمية، واثرت 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. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة

a. أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة، حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

b. أن 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. وأهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة بين إدارة المعرفة والجودة وإن 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.

## وكانت أهم نتائج الدراسة

هناك ثغرات في كيفية إدارة المعرفة الداخلية والخارجية داخل الشركة على حد سواء في مجال صناعة المنسوجات والملابس.

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

لمعرفة في المؤسسات الهندية الحكومية.

## 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 Organizations"

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 وأنماط مؤسسات التعليم العالي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم الباحث اختبار بعدي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسئولين في البحث الجامعي من 450 مسؤولاً اختياريًا عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة.

وأهم نتائج هذه الدراسة

a. مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.

b. 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.

c. وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال

لإدارة المعرفة.

26.دراسة (الفارس، 2003)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على 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)، واتبع 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 نتائج

a. وجود علاقة ارتباط قوية و ذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد أن ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء.  
b. وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

#### وأوصت الدراسة بـ

a. إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.

b. استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

c. البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

d. مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية

الحديثة.

## الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع القرارات الاستراتيجية

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

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على أهمية اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق اهداف الدراسة استند البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي من جهة ومنهج البحث الميداني من جهة ثانية، وأيضاً استند البحث على استخدام أسلوبين متكاملين الأول وثائقي يتمثل في أسلوب الدراسة المكتبية من خلال مسح الأدبيات النظرية الحديثة والقديمة، أو من خلال الاطلاع على بحوث تطبيقية ودراسات سابقة.

### وكانت أهم النتائج:

a. أن المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي أقل درجة من الحذر واليقظة مقارنة بمؤسسات القطاعات الأخرى.

b. أيضاً كما تعاني شركات التضامن من ضعف تكوين مواردها البشرية في مجالات الإدارة الاستراتيجية مقارنة بشركات المسؤولية المحدودة أو شركات المساهمة.

### وأوصت الدراسة بما يلي:

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

b. اتخاذ كل التدابير والاجراءات القانونية التي تشجع وتحث المؤسسات الاقتصادية على المشاركة الواسعة لإرساء نظام الذكاء الاقتصادي ضمن استراتيجيات وطنية مشتركة تتكفل بقضايا الأمن والدفاع الاقتصادي.

C. تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في المؤسسات الاقتصادية للتكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية واستعمال اسلوب تخطيط السيناريو بتحليل الاشارات الضعيفة والاهتمام بأهميتها الاستراتيجية في استشراف ما يمكن أن تصنع من أحداث مستقبلان وتأثير تداعياتها على التوجهات الاستراتيجية 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 الاستراتيجية وتأثيراتها الشخصية- دراسة حالة على 6 مزارع في السويد)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تنفيذ القرارات الاستراتيجية في المزارع في السويد، واستكشاف سلوك صنع القرار من أجل مراقبة تأثير الشخصية ما إذا كانت الخصائص الشخصية بديهية أم تحليلية في صانع القرار، واقتصر 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.

وكانت أهم النتائج 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، 2012) بعنوان: "اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة اختبارية في شركة تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة وتحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية، وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية)، 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 الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في شركة صناعة الأدوية البشرية الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب مساعد مدير عام، ومديري الإدارات)، وتم توزيع استبانة استرجعت كاملة.

### وكانت اهم النتائج:

a. وجد أثر ذي دلالة احصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$ .

b. وجود أثر ذي دلالة احصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى  $(a \geq 0.05)$ .

c. وجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

### أما اهم التوصيات فكانت:

a. تعزيز دور المرونة الاستراتيجية 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 الاستراتيجية على المدى البعيد.

b. 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.

c. الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية المحلية منها والدولية، وذلك من خلال الاهتمام بالمرونة السوقية وتعزيز قدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية على تصنيع المنتجات وتقديمها بفترة قصيرة للأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال الاهتمام

بالمرونة الانتاجية، بالإضافة إلى قدرتها على تشخيص المتغيرات البيئية الخارجية، وذلك من خلال تعزيز مرونتها التنافسية.

4. دراسة (سليمان، 2012)، بعنوان: "العلاقة بين المهارات القيادية والقرارات الاستراتيجية- دراسة تطبيقية على مجموعة شركات جياذ"

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

#### وأوضحت نتائج الدراسة:

a. ارتفاع معامل الارتباط فيما بين المهارات الفكرية من ناحية وفعالية القرارات الاستراتيجية من ناحية أخرى، ووجود ارتباط متوسط بين المهارات الفنية والسلوكية من ناحية وفعالية القرارات الاستراتيجية من ناحية أخرى.

b. بالنسبة للمهارات الفنية يتضح ارتفاع معامل الارتباط فيما يتعلق بوجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من ناحية، والقدرة على تبسيط الاجراءات اللازمة لإنجاز العمل بمعامل ارتباط بلغ (0,661)

c. بالنسبة للمهارات السلوكية ستضح ارتفاع معامل الارتباط فيما يتعلق بوجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وكيفية التعامل مع الانماط المختلفة بمعامل ارتباط (0,572)

d. بخصوص المهارات الفكرية اتضحت قوة العلاقة بين مهارة المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين بمعامل ارتباط (0,832)، صياغة مؤشرات قياس الأداء بمعامل ارتباط (0,723)، زيادة المقدر على صياغة الأهداف طويلة الأجل بمعامل ارتباط (0,715).

وأوصت الدراسة بما يلي:

a. ضرورة اهتمام القيادات العليا بتنمية المهارات الفكرية بالدرجة الأولى، وخاصة القدرة على البحث والتحليل والاستنتاج بالمقارنة.

b. ضرورة الاهتمام بمهارة السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ .

c. ضرورة الاهتمام بمهارة الابداع والابتكار في صياغة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية ، حيث أساس إيجاد استراتيجية ناجحة يعتمد على المعلومات والتحليل بنفس الدرجة التي يعتمد على الأفكار والتخيل والحكم الشخصي.

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

**دراسة بعنوان:** (عمليات صنع القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه) **هدفت هذه الدراسة** إلى استكشاف صنع القرارات الاستراتيجية والعوامل التي تؤثر على العمليات، وتستند هذه الدراسة على الدراسات النظرية والتجريبية لتحديد العوامل التي تؤثر على عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبناء نماذج لمساعدة المسؤولين والتنفيذيين في اتخاذ قرارات أفضل بشأن بيئة العمل المعقدة.

وأظهرت النتائج أن الأبحاث حول العوامل النصية في القرارات الاستراتيجية هي عوامل إما محدودة أو أنت بنتائج متناقضة، وأن دراسة عملية صنع القرارات الاستراتيجية 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 الاستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية)"**

**هدفت هذه الدراسة** إلى معرفة تقييم فعالية للتكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة (التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، أسلوب تحليل سلسلة القيمة)، وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجية (مقياس الأداء المتوازن، أسلوب القياس المرجعي) في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي، واعتمد الباحثان على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي مستخدمين أسلوبين الدراسة النظرية المعتمدة على الكتب والرسائل العلمية والدوريات واسلوب الميدانية، وتمثل مجتمع الدراسة على شركات الاسمنت في

جمهورية مصر العربية والبالغ عددها (9) شركات، واعتمد الباحثان في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية على اسلوبي قائمة الاستقصاء والمقابلات الشخصية.

**وتمثلت نتائج الدراسة بما يلي:**

a. رفض الفرضية العدمية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على اهمية أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الإدارة الاستراتيجية في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي وقبول الفرض البديل الثاني يوجد أثر ذو دلالة احصائية على أهمية أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة واساليب تقييم الأداء في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي.

b. رفض الفرض العدمي الثاني لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عل أهمية التكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة واساليب تقييم الأداء الاستراتيجية في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية لمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي بشكل أكبر من تطبيق هذه الابتكارات بشكل منفصل، وقبول الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة احصائية عل أهمية التكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجية في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي بشكل اكبر من تطبيق هذه الابتكارات بشكل منفصل.

c. رفض الفرض العدمي الثالث لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية على أهمية العوامل التالية: مساندة وتأييد الإدارة العليا، توفير الموارد المادية، توفير الموارد التكنولوجيا والمعلوماتية، توفير الموارد البشرية والتنظيمية، تأييد العاملين بالمنشأة على تحقيق التكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجية، وقبول الفرض الثالث يوجد أثر ذو دلالة احصائية على أهمية تأثير العوامل التالية: مساندة تأييد الإدارة العليا، توفير الموارد المادية، توفير الموارد التكنولوجيا والمعلوماتية، توفير الموارد البشرية والتنظيمية، تأييد العاملين بالمنشأة على تحقيق التكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجية

## وأوصت الدراسة بـ

a. تطبيق التكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجية وذلك ما يحققه هذا التكامل من توفير المعلومات الملائمة للإدارة الاستراتيجية للمنشأة وتحسين أدائها وتقوية مركزها التنافسي ومن ثم دعمها على التميز عالمياً.

b. إجراء المزيد من الدراسات خاصة التطبيقية منها في مجال التكامل بين أدوات الإدارة الاستراتيجية وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجية.

c. دراسة تعديل التكلفة المستهدفة بمعلومات المنافسين خاصة المتميزين في نفس مجال الصناعة وصولاً إلى التكلفة المستهدفة التنافسية.

d. تطوير نظام التكلفة على أساس انشراط بالاتجاه نحو منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت.

7. دراسة (القاضي ودحدوح، 2005)، بعنوان: "دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة موبیکا للصناعات الخشبية المصرية"

هدفت هذه الدراسة : إلى معرفة دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة موبیکا للصناعات الخشبية المصرية والدور الذي يلعبه هذا الإطار في مراحل الإدارة الاستراتيجية المختلفة، واستخدمت الدراسة التطبيقية على إحدى الشركات المصرية للصناعات الخشبية.

## وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

a. ثبت من خلال إجراء الدراسة واختبار فروضها أن الإطار الاستراتيجي لتقييم الاداء يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، وأنه يوجد اختلاف جوهري ما بين تقييم الأداء المكونات الخارجية لسلسة القيمة في ظل النظام الحالي عنه في ظل النظام المقترح لتقييم الأداء،

b. اتضح من خلال الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط قوي بين نظام قياس وتقييم الأداء داخل الشركة وما بين المراحل المختلفة لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية داخل المنشأة وبالشكل الذي يضيف علاقة قوية ما بين نظام اتخاذ القرارات داخل الشركة وما بين نظام تقييم الأداء.

c. إن عملية تطبيق النموذج المقترح داخل الشركة تعتمد على خطوات متتابعة لا تختلف من شركة إلى أخرى، ولكن الاختلاف سوف يكون داخل كل خطوة حسب الأنشطة المؤثرة على الأداء بالشركة.

### وأوصت الدراسة بـ

استخدام الاطار المقترح في تقييم أداء الموردين والعملاء بما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بهم.

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

هدف هذا البحث إلى اختبار صلاحية استخدام قائمة التدفق النقدي في ترشيد القرارات الاستراتيجية، خاصة مجالي التخطيطي وتقييم الاداء المالي، واستخدم الباحث المنهجين الاستقرائي عند تناول قائمة التدفق النقدي و المنهج الاحصائي عند اجراء الدراسة التطبيقية، واقتصرت الدراسة على شركات قطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية.

وأوضحت نتائج الدراسة التطبيقية لقطاعي الصناعات الهندسية والكيماوية دلالة المعلومات الواردة بقائمة التدفق النقدي وأهميتها في ترشيد القرارات الاستراتيجية للإدارة وذلك باستخلاص مجموعة عناصر التدفقات النقدية للأنشطة التي تساعد في هذا الصدد، كما بينت نتائج التحليل الاحصائي ثمة تشابه في بعض القرارات السياسية والادارية إلا ان مواضيع تباين بينهما تمثل في اختلافهما في عناصر التدفقات النقدية بكل سياسة، وأيضاً الاختلاف في الاتجاه نحو نمو أو انخفاض الأرباح سواء الحالية أو المستقبلية، وقد أوضحت نتائج الدراسة بوجود فروق ذات دلالة احصائية بين بيانات القطاعين موضع الدراسة مما يدل مغزى النتائج الاحصائية لكلا القطاعين.

## وأوصت الدراسة بما يلي:

- a. اعادة 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.
- b. زيادة تفصيل قائمة عناصر 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.
- c. استخدام نتائج قوائم التدفق النقدي في اطار مقاييس الأداء المقارنة بين مجموعة الشركات في الصناعات المتماثلة.

## 9. دراسة (عوض، 1999)، بعنوان: "أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على جودة القرارات الاستراتيجية".

هدفت هذه الدراسة إلى أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على جودة القرارات الاستراتيجية، وتمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام الصناعية، واختار الباحث عينة تتمثل من (26) شركة من الشركات الموجودة في محافظات الاسكندرية، والبحيرة، والغربية، والقاهرة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات اللازمة.

## وكانت نتائج الدراسة تتمثل بـ

a. هناك درجة ارتباط موجبة بين درجة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وجودة القرارات الاستراتيجية مما يثبت صحة الفرض الأول للدراسة، وبالتالي أثبتت الدراسة وجود أن هناك درجة منخفضة ممن المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات المتمثلة في عينة الدراسة.

b. هناك اتجاه عام بين مفردات العينة أنهم غير راضين عن درجة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصفة عامة نظرا لعدم جدية المشاركة ووجود قدر من المناورات ولعدم كفاية التقدير المادي والمعنوي لمشاركتهم.

c. هناك اتجاه عام بين مفردات العينة على أنهم لا يشاركون بالقدر الكافي في معظم خطوات عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأنهم رأوا أن مشاركتهم كافية بالنسبة لتقييم الامكانيات الداخلية وكذلك بالنسبة لمشاركتهم في تشخيص وحل مشكلات التطبيق.

d. هناك اتجاه عام بين مفردات العينة على أن جودة القرارات الاستراتيجية التي اتخذت في منظماتهم قد تأثرت سلبياً بانخفاض درجة مشاركتهم باتخاذ القرارات، حيث يرون أن معظمها يستغرق وقتاً أطول وتزيد تكلفته على ما خطط له، كما أن معظمها يتعرض لمشكلات عند التطبيق، نظراً لأنه لا يؤخذ في الاعتبار البيئية الخارجية بالقدر الكافي.

### وأوصت الدراسة بـ

a. ضرورة زيادة مشاركة المستويات المختلفة وأن يكون ذلك بطريقة رسمية ودائمة حتى تزداد جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمات المصرية، كما اوصى الباحث بضرورة أن تمتد المشاركة لتشتمل التطبيق والتصميم والتقييم، وألا يقتصر دور مديري المستويات المختلفة على المشاركة في اوقات الأزمات أو حل مشكلات التطبيق وهي تلك الحالات التي أثبتت الدراسة أنها تحظى بدرجة عالية من المشاركة.

b. ضرورة تأييد ومساندة ودعم من الإدارة العليا بآراء ومقترحات المستويات الإدارية المختلفة ورغبتها الصادقة في سماع تلك الآراء والمقترحات.

c. القضاء على المعوقات التي تحول دون المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

d. يوصي الباحث بضرورة قياس الرضا الوظيفي والولاء لمحتوى التخطيط الاستراتيجي، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين والمشاركة بحيث يمكن القول إنهما المعبران حقيقة عن مدى اقتناع مديري الإدارة الوسطى بمستوى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعن شعورهم بجدية المشاركة وخلوها من المناورات السياسية.

الدراسات التي جمعت المتغير المستقل والمتغير التابع موضوع الدراسة

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

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

#### وكانت أهم النتائج

أن 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 تلبية الاحتياجات المستقبلية لمجتمعها من جهة أخرى بصناعة قرارات مدروسة تبقى صالحة لفترة زمنية طويلة.

#### وذهبت توصيات هذا البحث إلى

a. ضرورة إدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في ظل النظم والعمليات بمؤسسات تعليم الكبار، واتباع منطق الإدارة المعلومات.

b. كما أوصت بضرورة تنمية واستثمار قدرات المؤسسة في بناء قوتها التنافسية واتباع منطق إدارة التنافسية.

## التعقيب على الدراسات السابقة

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

وقد استتدت الباحثة في اعداد وتنفيذ الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في عدة جوانب أهمها:

- ❖ اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية.
- ❖ تحديد الجوانب التي سبق بحثها فيما يتعلق بموضوع الدراسة والجوانب التي لم تدرس من قبل، لتتمكن الباحثة 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 ملائمة لمتغيرات الدراسة الحالية.
- ❖ الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ❖ الاهتداء 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 اضافة جديدة في مجال إدارة المعرفة وتطبيقها في مؤسسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا" في قطاع غزة ويتضح من ذلك فيما يلي:-

### ■ 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) (دراسة الرقب، 2011) (دراسة عبد الغفور، 2015) (دراسة مساعدة والزبيديين، 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) في دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف الحكومية، (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 الاستراتيجية فيما بينها، فجميع تلك الدراسات تناولت دراسة متغيرات متفاوتة ومدى تأثيرها على القرارات الاستراتيجية، كمتغير اليقظة، المرونة الاستراتيجية، المهارات القيادية، تقييم الأداء، النظام المحاسبي، التدفقات النقدية، و عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقد اختلفت جميع أهداف الدراسات السابقة مع أهداف الدراسة الحالية، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 كلا من (دراسة مساعدة والزبيدين، 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 المدرء 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 الاشرافية، 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 مدرء الطبقة العليا في المصارف السورية، وكانت (دراسة الميالي، 2004) تمثلت بمدرء مصانع الاسمنت، وتمثلت عينة (دراسة الفارس، 2003) من مدرء شركة الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة، واتفقت عينة (دراسة Waddell & Stewart, 2006) (دراسة Claudette Mujtaba, 2007) (دراسة Lai and Lin, 2004) من العاملين في الشركات.

وتشابهت العديد من الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية من حيث عينة الدراسة، فقد اجمعت (دراسة ادريس والغالبي، 2012) (دراسة سليمان، 2012) (دراسة سيد، 2010) (دراسة القاضي ودحود، 2009) (دراسة رشاد، 2004) (دراسة عوض، 1999) على عينة من المدرء في الشركات الصناعية، ولكن الاختلاف كان في بيئة التطبيق

والتي شملت، مصر، الاردن، 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 والوسطى.

#### ■ من حيث المتغيرات

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

#### 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 والزبيديين، 2012) (دراسة عودة، 2010) (دراسة عليان، 2009) (دراسة الزطمة، 2011) (دراسة الرقب، 2011) على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية 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 يوجد علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والجودة، واتفقت (دراسة الزطمة، 2011) (دراسة عودة، 2010) (دراسة عليان، 2009) على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لواقع إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

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

- حسب علم الباحثة تعد هذه الدراسة الأولى في فلسطين وتحديداً في قطاع غزة للربط بين ممارسة إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- أن العديد من الدراسات السابقة تناولت إدارة المعرفة من حيث المتطلبات فقط أو الأنواع، ولكن تعتقد الباحثة 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 الاستراتيجية قامت بتحديد مؤشرات القياس من خلال مراحل اتخاذ القرارات المتعارف عليها، ولكن هذا لا يجوز في القرارات الاستراتيجية، ويمكن استخدام المراحل في القياس لاتخاذ القرارات غير الاستراتيجية.
- حسب علم الباحثة فإن بيئة التطبيق المتمثلة بوكالة الغوث، لم تجرى عليها أي دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 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 و المتطلبات و المعوقات.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى الذي تضع اطار مقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق التميز في القرارات الاستراتيجية.

وبناء على ما تتميز به الدراسة الحالية، عن الدراسات السابقة، يمكن بيان الفجوة البحثية وفق الشكل التالي:

### 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 الاستراتيجية لدى مدراء وكالة غوث وتشغيل اللاجئين "الأونروا" في قطاع غزة من خلال النقاط التالية:

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

#### الفجوة البحثية

تعد هذه الدراسة الأولى الذي تضع اطار مقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة لتحقيق التميز في القرارات الاستراتيجية وبالتالي فإن بيئة التطبيق المتمثلة بوكالة الغوث، لم تجرى عليها أي دراسات تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية. وبذلك يوجد ندرة في هذه الدراسات اتي جمعت ما بين المتغيرين موضوع الدراسة. كما يعتبر البحث الأول الذي يدرس اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعاد متنوعة ومختلفة وليس دراسة المراحل فقط.

#### الدراسات السابقة

بحثت الدراسات السابقة بدراستها 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

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهدافها، ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من حيث جمع المعلومات، حيث سيتم استخدام المصادر الثانوية كالمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والدراسات السابقة في هذا المجال، ومن خلال استخدام المصادر الأولية ممثلاً في الاستبيان، وذلك تمثيلاً مع متطلبات الدراسة، ومن ثم تحليلها وصولاً إلى النتائج والمؤشرات التي تضعنا أمام حقائق الحالة محلّ الدراسة، ولأغراض التحليل وتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

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)

### مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من مدراء وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ويقدر عددهم بـ (46) مديراً وفق احصائيات (Human Resources Office) والقائمين على رأس عملهم بوكالة الغوث في قطاع غزة، علماً بأن الباحثة ستعتمد على استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثلة بمدراء الطبقة العليا والوسطى في وكالة الغوث.

### أدوات الدراسة

سيتم اللجوء لمصدرين لجمع المعلومات:

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسية تستخدم لقياس ممارسات ادارة المعرفة وتشمل أبعادها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، وستقوم الباحثة بإجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها ، وستقوم بتقسيمها بحيث تتكون من جزأين جزء يتحدث عن إدارة المعرفة وجزء يتحدث عن القرارات الاستراتيجية.

## هيكل البحث

سيتم استعراض البحث في عدة فصول وهي:

### الفصل الأول: سيتناول الإطار العام للبحث والدراسة

ويشتمل هذا الفصل الإطار العام للبحث والدراسات السابقة، ويشمل على مقدمة البحث والدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، متغيرات البحث، فروض البحث، أسلوب البحث، حدود البحث، أنموذج البحث بالإضافة إلى مصطلحات البحث وهيكله.

### الفصل الثاني: سيتناول الإطار النظري للدراسة

ويشتمل على ثلاث مباحث.

**المبحث الأول:** سيتناول إدارة المعرفة، المفهوم والأهمية، والمكونات، والممارسات، ومتطلبات التطبيق، والمعوقات لتطبيق إدارة المعرفة.

**المبحث الثاني:** سيتناول التعرف على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من حيث المفهوم، والمراحل، والأبعاد.

**المبحث الثالث:** سيتناول التركيز على العلاقة التي تبين أثر وفعالية ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى بناء الإطار المقترح لتنمية ممارسات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتعرف على النماذج العالمية لنجاح إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

سيتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث أو بعض جوانبه، حيث سيتم تناول بعض الدراسات منها المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الاستراتيجية مع التعليق على هذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية.

## الفصل الرابع: منهجية البحث ونتائج الدراسة الميدانية

ويشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية بالتطبيق على وكالة الغوث ، حيث سيتناول المبحث الأول معلومات عن وكالة الغوث وخدماتها، وهيكلها، وتاريخ نشأتها.

ويتناول المبحث الثاني تحديد منهجية البحث ومجتمع البحث وعينته، وأداة البحث، والمعالجة الاحصائية، وصدق وثبات الاستبانة، مع اختبار فرضيات البحث.

## الفصل الخامس

سيتناول هذا الفصل النتائج والتوصيات ولآلية تنفيذها، والمقترحات البحثية.

## المراجع

### أ) القرآن الكريم

### ب) الكتب العربية

1. الأغا، احسان خليل و الأستاذ، محمود حسن(2003): مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط3، الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة.
2. حمود، خضير كاظم ( 2010 ): منظمة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
3. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح(2007): إدارة المعرفة" خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة.
4. رشيد، صالح عبد الرضا ودهش، احسان(2008): الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. مساعدة، ماجد عبد المهدي(2011): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. نجم، عبود نجم(2004): إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

### ج) الرسائل العلمية

1. بشوت، نبيل جاد ابراهيم(2011): "دور إدارة المعرفة في زيادة فعالية الأداء بشركات البترول بالسويس"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.
2. حمادي، عبلة(2013): "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي مهند اولحاج، البويرة، الجزائر.

3. 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.

4. 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.

5. قاسم، سعاد حرب(2011): "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

6. المدهون، محمود عطا عمر(2011): "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي"، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

7. الرقب، محمد أحمد سليمان(2011): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

8. الزطمة، نضال محمد(2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

9. السقا، امتثال أحمد(2013): "تطوير ممارسة عمليات إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

10. 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.

11. الميالي، حاكم أحسوني مكرود(2009): "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

12. اللوح، نبيل(2013): دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية، دراسة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر .

13. اليمين، فالتة(2013): "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

#### د) المؤتمرات والندوات

1. القاضي، حسين و دحدوح، حسين(2008): "دور النظام المحاسبي في ترشيد القرارات الاستراتيجية، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ( واقع منظمات الأعمال العربية - فرص وتحديات ) ، جامعة إربد الاهلية ، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 1 - 25.

2. علوني، حسن "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 2001، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية 2001.

3. ماهر، أسعد حمدي و حسين، محمد ابراهيم(2014): "بحث مقدم في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، ص 218-247.

4. المصري، نضال، والأغا، محمد (2015): "إطار مقترح لتطبيق استراتيجية 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 .

## هـ) الأبحاث والدراسات في المجالات العلمية

1. أحمد، هالة عبد المنعم (2009): "إدارة المعرفة مدخل لتفعيل صناعة القرارات الاستراتيجية بمؤسسات تعليم الكبار في الوطن العربي: دراسة تحليلية، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، مصر، العدد(8)، ص ص 214 - 262.
2. إدريس، وائل محمد صبحي و الغالي، طاهر محسن منصور(2013): " اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية (مصر)، مجلد(33)، العدد (1) ، ص ص 105- 134.
3. داسي، وهيبة(2012): "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد (11)، ص ص 165-176.
4. دسوقي، محمد أحمد(2001): "استخدام مخرجات نظام تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمكونات الخارجية لسلاسل القيمة"، الفكر المحاسبي ، مصر، المجلد(5)، العدد(2)، ص ص 229 - 305.
5. رشاد، محمد رأفت محد(2004): "استخدام التدفقات النقدية في ترشيد القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية بقطاع الأعمال العام. مجلة البحوث الادارية ، مصر، مجلد(22) العدد(4)، ص ص 79 - 94.
6. سيد، عبد الفتاح(2010): "تقييم فعالية التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: " دراسة ميدانية ". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، مصر، العدد(2)، ص ص 281 - 327.
7. الشمري، غربي بن مرجي(2013): "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الملك فيصل والجوف بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، مجلد(25)، العدد(3)، ص ص 703-724.
8. 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.

9. عبد الرحمن، ايمان جميل ، تادرس، ابراهيم حربي(2014): "مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البلقاء التطبيقية، مجلد(15)، العدد(1)، ص ص 557-584.

10. 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)، ص ص 89-135.

### المواقع الإلكترونية

الموقع الإلكتروني للأونروا "Unrwa"

<http://www.unrwa.org/ar/what-we-do>

### المراجع الأجنبية:

### (أ) الكتب الأجنبية

1. Marquardt, Michael J. (2002): "**Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**", U.S.A, Davis-Black publishing Company
2. Alfred, J. (2003): "**knowledge management, and networked environments**, library of congress cataloging in publication data.
3. Darling, M. S. (1996) , "**Building The Knowledge Organization** Business Quarterly , Vol. 61. Issue.2
4. Lynne Wainfan(2010) "**Multi-Perspective Strategic Decision Making, Principles, Methods and Tools**, pardee Rand Graduate School.

1. Lai, Y and Lin, F, (2012), **the Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance** -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry, The International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Social and Behavioral Sciences 40(40)157–164.
2. 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.**
3. Claudette, Chin-loy & mujtaba, bahaudin,(2007): "The influence of organizational culture on the success of the knowledge management practices with north American company", **International business Economies Research Journal,6 (3):15-4**
4. Monzurul Alam (2013) " **The strategic decision making process and influence of personality**", Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics, Uppsala No: 773:1-41.
5. Goel, A. K., (2010), Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage, **South Asian Journal of Management, 17(3):104-11.**
6. Goldsmithe , M Valentine , L(2005): " **Knowledge management as competitive advantage in the textile and apparel value chain**".
7. Ezra Ondari-Okemwa, 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 Stellenbosch Business School, South Africa,( 2007).

**8.Waddell ,Dinne & Stewart, Deb ,(2006): "The Interdependency between Knowledge Management and Quality "Working Paper No.2.**

**9.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.**

**10. 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.**