

The role of knowledge management and its relationship in making administrative decisions in the
Palestinian Ministry of Labor "from the point View of its employees"

دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية
من وجهة نظر العاملين فيها

الباحث: غالب جمال سليمان الدعمه

كلية العلوم والاقتصادية ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

تاريخ النشر: ٢٠٢٤/١١/١٥

تاريخ القبول: ٢٠٢٤ /١٠/١٢

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٤/١٠/٢

الملخص:

هدف البحث الحالي التعرف إلى ما دور إدارة المعرفة -بأبعادها - (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة الدراسة الرئيسية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية والبالغ عددهم (٦١٠)، وبلغ حجم العينة (٢٣٦) موظف وموظفة. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة للأبعاد (تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) بينما جاءت بدرجة متوسطة للأبعاد (توليد المعرفة ومشاركة المعرفة)، أما عن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية فجاء بدرجة متوسطة. كذلك أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن من أهم معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية (وجود الصراعات التنظيمية السلبية، مقاومة التغيير، المركزية الزائدة، انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار).

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، وزارة العمل الفلسطينية.

Abstract

The current research aims to identify the role of knowledge management – in its dimensions – (knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application) and its relationship to administrative decision-making in the Palestinian Ministry of Labor from the point of view of its employees. The study relied on the descriptive approach, relying on the questionnaire as the main study tool. The study community consisted of all employees in the Palestinian Ministry of Labor and its directorates in the West Bank, numbering (610), and the sample size was (236) male and female employees. The study concluded that the total score of the study sample members' estimates of the reality of knowledge management came at a high degree for the dimensions (knowledge storage and knowledge application), while it came at a medium degree for the dimensions (knowledge generation and knowledge sharing), and as for the reality of administrative decision-making in the Palestinian Ministry of Labor, it came at a medium degree. The results of the field study also showed that the most important obstacles to practicing knowledge management in the Palestinian Ministry of Labor are (the existence of negative organizational conflicts, resistance to change, excessive centralization, and low level of employee participation in decision-making).

Keywords: Knowledge management, decision-making, Palestinian Ministry of Labor.

المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تغييرات وتحديات كثيرة تمثلت في ارتفاع معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم، وتعدد معايير نجاح الإدارة وزيادة الصراع وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، وزيادة حركة العولمة الإدارية وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة، حتى أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة، مما استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها، وقيام المنظمات بالبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف، وعن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق السبق في مواجهة تلك التحديات. فظهرت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، كأحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب (حسين، ٢٠١٣).

تعتبر المعرفة اليوم من أهم عناصر الانتاج، حتى أن الشركات العالمية الكبرى العابرة للقارات أصبحت تركز على المساهمة في تمويل وتعليم العاملين لديها، ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم، وتخصص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار، بحيث أدرك المستثمرين والشركات الأهمية الكبيرة لاقتصاد المعرفة (العزاوي، ٢٠١٤). وربط إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبنى عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج والرشد في استخدام الموارد ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة (الفارس، ٢٠١٠).

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة قيادة عملية صنع القرار، حيث يتوجب على مدراء المنظمات إن أردوا النهوض بمنظمتهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتنظيم ونشر المعرفة، وإملاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها، وكما ينبغي عليهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتخطيط ويتبادلون معهم المعلومات والخبرات ليتم توظيفها في خدمة المنظمة وبالتالي تحقيق فوائد كبيرة للمنظمة (شحادة، ٢٠٠٩). لأن القرار الاستراتيجي يمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة ويتطلب توظيف معظم الموجودات والموارد التي بحوزتها بغية الحصول على أعظم عائد ممكن خلال فترة زمنية معينة، وهذا بحد ذاته يعني مدى نجاح أو إخفاق المنشآت في تحقيق أهدافها، وبالتالي إن المنظمات ستكون أكثر نجاحاً في استثماراتها إذا تمكنت من اعتماد المدخل المعرفي (الشمري، ٢٠١٤).

تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع كدراسة صارم (٢٠١٩)، وتناولت دراسات أخرى رفع أداء المنظمات كما في دراسة الزطمة (٢٠١١)، ودراسة الفارس (٢٠١٠). وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة علاقة إدارة المعرفة في اتخاذ القرار وطبقت على قطاعات مختلفة كدراسة عبيد (٢٠١٦)، ودراسة وسام (٢٠١٥)، ودراسة نوري (٢٠١٣)، ودراسة الزريقات (٢٠١١)، حيث طبقت دراسة عبيد (٢٠١٦) على الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة، ولا سيما بعدي إنتاج المعرفة واكتسابها، وتطبيقها، بتوظيف

كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما دور إدارة المعرفة - بأبعادها - (توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أسئلة البحث:

ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية؟

- ما هو واقع بعد (توليد المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو واقع (تخزين المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو واقع (مشاركة المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو واقع (تطبيق المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية؟

أهمية البحث:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج مميزة.

التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومحاولة تعريف متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الوزارات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظرياً. تطوير الطرائق والأساليب العلمية الممكن اتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في الوزارات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة. تقديم التوصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل، وفي تطوير العملية الإدارية في ظروف العمل والانفتاح والمنافسة الشديدة.

إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات وعلى اختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ بمبادئها، وذلك لأن إدارة المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها وتطورها، فالمعرفة إذن أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالمتنامي والاستمرار وعدم النضوب كباقي الموارد الأخرى في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه " اقتصاد المعرفة" حلاق (٢٠١٤)، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، وهي كما ذكرها الطيط (٢٠١٧) :

أ- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
ج- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وترى أبو معمر (٢٠١٦) بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن 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. ويضيف الكبيسي (٢٠١١) بأن إدارة المعرفة هي "المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الاعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد والتكيف.

فيما يرى (Laudon، 2009) بأن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة، وتحقيق المهمات بها في المنظمة، وهي مدخل الإضافة أو إنشاء القيمة من خال الدمج بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة ، وعرفها الأكلبي (٢٠٠٨) تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة". بناءً على ما سبق يعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها: "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".
أهمية إدارة المعرفة:

يرى (Bogner, & Bansal (2014) أن إدارة المعرفة تتبع أهميتها من كونها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة

أما (Kasim (2015) فقد أكد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- ربط كل من المعارف والمعلومات والخبرات بما يميز من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- الحصول على كميات كثيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية
- تحديد هوية رأس المال الفكري، براءات الاختراع، العلاقات التجارية والشهرة
- خلق قواعد ومعطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة.

إدخال تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الأنترنت) ويضيف (Hernandez, 2020) بعض النقاط لأهمية إدارة المعرفة على النحو التالي: تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية. تؤدي المعرفة إلى تحويل المنظمات لمجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها. توجه المعرفة مدراء المنظمات لأداء مهامهم بكفاءة. المعرفة هي الأساس وراء تطور المنظمة ونضجها. المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية وإدامتها. تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو دون تكلفة إضافية.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على توليد ونشر وإنتاج المعرفة الضمنية والصريحة، فيما يحقق أهداف المنظمات، ويساعدها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط الاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في عصر يتجه نحو اقتصاد المعرفة.

أبعاد إدارة المعرفة

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من أبعاد فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاث بينما توسع الآخرون لتضم أكثر من ذلك، ولغرض التعرف إلى أهم تلك الأبعاد، تم انتقاء عدد من التصنيفات وذلك بإجماع عدد من الباحثين، ومنهم: (sezar, ٢٠١٦).

توليد المعرفة: إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، حيث أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة (العلي، ٢٠٠٩)، وتجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، أي إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، (Chun.Y & Kuo, 2021)

تخزين المعرفة: تشير عمليات تخزين المعرفة إلى العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان (الزيادات، ٢٠١٨)، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب ما. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً لأن إهمال هذه العملية يعني ضاع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية

مشاركة المعرفة: تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة (صارم، ٢٠١٩).

تطبيق المعرفة: وتمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر من التقليل من الأخطاء إلى أقصى حد ممكن (عليان، ٢٠٠٨).

اتخاذ القرارات الإدارية:

يعرف ياغي (٢٠١٠) اتخاذ القرار على أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أما الخطيب ومعاينة (٢٠٠٩) فقد عرفا اتخاذ القرار على أنه "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ويعرفه العواملة وحتاملة (٢٠٢١) بأنه أحد البدائل المتاحة التي تتسجم مع أهداف المؤسسة وسياساتها وقيمتها الاستراتيجية المستقبلية للتوصل إلى أفضل النتائج وتحقيق الهدف المنشود عن طريق تجويد إدارة المعرفة لدى متخذي القرار في تلك المؤسسات. اما حلاق (٢٠١٤) فعرفته على أنه عملية اختيار البديل الأنسب من بين عدة بدائل مختلفة من قبل المسؤولين عن اتخاذ القرار في المدرسة الثانوية عند مواجهة موقف معين. من خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث ما يلي:

اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتالية تشكل أسلوب منطقي للوصول إلى حل أمثل. لكل موقف أو مشكلة حلول بديلة يمكن تحديدها وتحليلها ومقارنتها بقواعد ومقاييس محددة. إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار، واختيار الحل الأمثل تعتمد على هدف أو مجموعة أهداف التي يمكن تحقيقها.

أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تكمن أهمية اتخاذ القرارات كما ورد في دراسة (NG 2023):
يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. يساهم في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية. تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيرا فعالا في عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدولة.

القرارات الاستراتيجية تسهم في أهداف المنظمة المستقبلية، وقدرتها على الاستمرار. كما تكمن أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعجيل الأهداف الحالية.

كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (وتكمن أهميته هنا في أنه قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل). إن نجاح القرارات الاستراتيجية يسهم في زيادة أرباح المنظمة، وتهيئة الفرص التنافسية، بالإضافة إلى دوره الجوهري في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد العاملين فيها.

إدارة المعرفة واتخاذ القرار

تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم تعد المنافسة صبغته الأساس، ولعل تنامي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة أن تؤدي دوراً محورياً في ترسيخ أو تلك التحديات في مجال قراراتها، حيث إصدار القرارات العلمية والصحيحة يتطلب مجموعة الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب مهمات المدير في منظمة الأعمال. نستطيع أن نقول إن المدير هو من يتخذ القرار في المنظمات وعلى اختلاف أنواعها. يتطلب من المدير أن يتمتع بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول إلى الرسالة التي تسعى منظمة الأعمال إلى ترجمتها وتوجيهها صوب أرض الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهدف التكيف مع البيئة المتغيرة ضمن رؤية شاملة للمستقبل، فلا يزال رأس المال الفكر البشري في المقام الأول. إذ أن مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الإنساني (Lucier, 1997) & Torsilier فالمعرفة المتوفرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات، لم تتل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز واتخاذ القرار الإداري فلا بد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تعزيز القدرات المعرفية للموارد البشرية. لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى مدير يتحلى بالمعرفة حتى يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف منظمة الأعمال (الشماخ، ٢٠١٠)، فالقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار أنسب بديل بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لإختيار البديل الأفضل (السالم، ٢٠١٥). أما القرارات الاستراتيجية فهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه منظمة الأعمال مستقبلاً ويكون تأثيرها شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمات، أو بحجمها أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها (علي، ٢٠١٣). وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا غالباً فلا بد للإدارة العليا التسلح بالمعلومات والمعرفة لاتخاذ مثل هذا النوع من القرارات وبذلك يدخل خزين المعلومات للمدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات كذلك القدرات والحدس والتفكير والخبرات المتراكمة والإبداع والقدرة على حل المشكلات فضلاً عن كل ما تقدم فإن القيم تؤثر وتلعب دوراً بارزاً في عملية اتخاذ القرارات (إبراهيم، ٢٠١٠).

هدفت دراسة القرني والزامل (٢٠٢١) الكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، حيث توصلت الدراسة إلى أن أبرز التحديات التي تواجه قائدات المدارس لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي هي: كثرة الإجراءات الإدارية الورقية الروتينية وجمودها. أما دراسة غولة (٢٠١٧) فهدفت التعرف إلى دور إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ

القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بدرجة بين إدارة المعرفة بأبعادها الكلية (اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وامتلاك المعرفة وحفظها) والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني ، وهو ما توصلت إليه أيضا دراسة الربيع (٢٠٢٠) حيث بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين إدارة المعرفة وبين الأداء المدرسي استخدمت عبيد (٢٠١٥) الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت دراستها على عينة من البنوك التجارية في قطاع غزة (٨ بنوك). توصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناول دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية، من خلال تطبيق ذلك في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، هو موضوع لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة.

منهج الدراسة

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية، ولملائمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يهتم هذا المنهج بكيفية حدوث الظاهرة، ويمكن إتخاذ هذا المنهج لكل من البحوث الاجتماعية التي تهتم بالحاضر والماضي.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع من جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية والبالغ عددهم (٦١٠) موظف وموظفة، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بحساب حجم العينة حسب برنامج (sample size calculator)، حيث بلغ حجم العينة (٢٣٦) مفردة.

جدول رقم (١) خصائص العينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٨
	أنثى	١٢٨
	المجموع	٢٣٦
العمر	اقل من ٣٠ عام	٤٧
	من ٣٠-اقل من ٤٠ عام	٨٢
	من ٤٠-اقل من ٥٠ عام	٥٩
	من ٥٠ عام فأكثر	٤٨
	المجموع	٢٣٦
المسمى الوظيفي	وكيل مساعد	٢
	مدير عام	١٦
	مدير	٤٩
	رئيس قسم	٦٦

رئيس شعبة	١١	٤.٦%
موظف إداري	٩٢	٣٩.٠%
المجموع	٢٣٦	١٠٠%
سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	٦٥	٢٧.٥%
من ٥-١٠ سنوات	٤٧	٢٠.٠%
أكثر من ١٠ سنوات	١٢٤	٥٢.٥%
المجموع	٢٣٦	١٠٠%
المؤهل العلمي		
ثانوية عامة	٢١	٨.٩%
دبلوم	١٩	٨.١%
بكالوريوس	١٥٦	٦٦.١%
ماجستير فأكثر	٤٠	١٦.٩%
المجموع	٢٣٦	١٠٠%

عرض نتائج أسئلة الدراسة:

عرض نتائج السؤال الفرعي الأول: ما هو واقع بعد (توليد المعرفة واكتسابها) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (٢):

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
2	1	تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة.	3.71	0.860	مرتفع
1	2	توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل	3.70	0.896	مرتفع
6	3	تساعد الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بين بعضهم	3.35	0.967	متوسط
3	4	تعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الافكار والمعرفة	3.34	1.04	متوسط
5	5	تعمل الوزارة على تشجيع الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل	3.14	1.06	متوسط
4	6	تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من اجل العمل لديها	3.05	1.10	متوسط
		الدرجة الكلية لواقع توليد المعرفة	3.38	0.806	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (٢) أن الدرجة الكلية لتوليد المعرفة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٨٠٦). وجاءت أعلى فقرات توليد المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة) بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٨٦٠)، تلاها الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل) بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٨٩٦). في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من اجل العمل لديها)

بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.10)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل الوزارة على تشجيع الزملاء الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.06)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الافكار والمعرفة) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.04)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تساعد الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بين بعضهم) بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.967)

عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع بعد (تخزين المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (3):

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات واقع تخزين المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
1	1	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف	3.94	0.838	مرتفع
2	2	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية	3.92	0.722	مرتفع
3	3	يتم تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة	3.61	0.864	مرتفع
4	5	تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة.	3.61	0.927	مرتفع
5	4	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة	3.50	0.956	مرتفع
6	7	توفر الوزارة أدوات سهلة ومرنة لتخزين البيانات واسترجاعها	3.49	0.969	مرتفع
7	6	توفر الوزارة معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين	3.38	0.954	متوسط
		الدرجة الكلية لواقع تخزين المعرفة	3.64	0.684	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (3) أن الدرجة الكلية لتخزين المعرفة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.684). وجاءت أعلى فقرات تخزين المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.838)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية) بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.722). تلاها الفقرة التي تنص على (يتم تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.864)، والفقرة التي تنص على (تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.927)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.956)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة أدوات سهلة ومرنة لتخزين البيانات واسترجاعها) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.969)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة معايير لتقييم المعرفة التي يحصل عليها العاملين) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.954).

عرض نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما هو واقع بعد (مشاركة المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (٤):
جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع مشاركة المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع مشاركة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
٣	١	تحث الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل	٣.٥٦	٠.٩٧٣	مرتفع
١	٢	تدعم الوزارة الأفكار الجديدة	٣.٣٨	١.٠٥	متوسط
٦	٣	تحث الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة	٣.٣٤	١.٠١	متوسط
٥	٤	تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل	٣.٣٠	٠.٩٧١	متوسط
٧	٥	تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب	٣.٢٨	٠.٩٦٤	متوسط
٢	٦	تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية	٣.٢٧	١.٠٥	متوسط
٤	٧	تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل	٣.١٥	٠.٩٨٦	متوسط
		الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة	٣.٣٢	٠.٨٥٣	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٨٥٣). وجاءت أعلى فقرات مشاركة المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تحث الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٧٣)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل) بمتوسط حسابي (٣.١٥) وانحراف معياري (٠.٩٨٦)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية) بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري (١.٠٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٦٤)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل) بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٩٧١)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحث الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٠١)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تدعم الوزارة الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٥).

عرض نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما هو واقع بعد (تطبيق المعرفة) لإدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (٥):
جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق المعرفة واكتسابها حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	١	تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية	3.67	0.855	مرتفع

احتياجات العمل.					
احتياجات العمل.					
تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة	2	3.60	0.914	مرتفع	2
تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده	3	3.60	0.861	مرتفع	4
تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول	4	3.57	0.888	مرتفع	3
تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية لدى العاملين	5	3.41	0.873	مرتفع	5
تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر.	6	3.40	0.929	مرتفع	7
تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	7	3.24	0.953	متوسط	6
الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة					
		3.50	0.726	مرتفع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٧٢٦). وجاءت أعلى فقرات تطبيق المعرفة وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية احتياجات العمل) بمتوسط حسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (٠.٨٥٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩١٤)، والفقرة التي تنص على (تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده) بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٦١)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول) بمتوسط حسابي (٣.٥٧) وانحراف معياري (٠.٨٨٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية لدى العاملين) بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٨٧٣)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (٠.٩٢٩)، في حين جاءت أدنى الفقرات وبدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة) بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (٠.٩٥٣).

عرض نتائج السؤال الأول: ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو واضح في الجداول (٦):

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع إدارة المعرفة والدرجة الكلية في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية.

مستوى الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع إدارة المعرفة بشكل عام
مرتفع	٠.٦٦٠	٣.٤٦	

تشير البيانات الواردة في الجدول (٦) أن واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وانحراف معياري (٠.٦٦٠).

عرض نتائج السؤال الثاني: ما هو واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (٧):

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع اتخاذ القرارات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١٥	١	تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها	٣.٣٩	٠.٩٤٦	متوسط
١	٢	تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة منها	٣.٣٨	٠.٩٦٦	متوسط
٢	٣	يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار	٣.٣٢	٠.٩٨٠	متوسط
٤	٤	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	٣.٢٩	١.٠١	متوسط
١١	٥	يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة	٣.٢٩	١.٠٠	متوسط
١٢	٦	تختار الوزارة الوقت المناسب لاعلان القرار	٣.٢٧	١.٠٠	متوسط
١٣	٧	تتوفر المقدره لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة	٣.٢٦	٠.٩٥٠	متوسط
١٤	٨	تتوفر المقدره لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار	٣.٢٥	٠.٩٠٥	متوسط
١٦	٩	تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات	٣.٢٢	٠.٩٤٣	متوسط
٧	١٠	تتوفر البنية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة	٣.٢١	٠.٩١٧	متوسط
٩	١١	تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار	٣.٢١	٠.٩٦١	متوسط
٦	١٢	يملك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم	٣.٢٠	٠.٨٩٦	متوسط
٣	١٣	يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	٣.١٣	٠.٩٥٥	متوسط
٨	١٤	يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات	٣.١٠	٠.٩٠٤	متوسط
١٠	١٥	مكن الوزارة العاملين من التدريب المستمر على اتخاذ القرار	٣.١٠	٠.٩٧٧	متوسط
٥	١٦	تتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	٢.٩٧	١.٠٠	متوسط
		الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية	٣.٢٣	٠.٧٠٥	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (٧) أن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية جاء متوسطاً على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري (٠.٧٠٥)، كما أن جميع فقرات اتخاذ القرارات الإدارية جاءت متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها) بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٩٤٦)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة

منها) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.966)، تلاها الفقرة التي تنص على (يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.980)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.01)، والفقرة التي تنص على (يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (تختار الوزارة الوقت المناسب لاعلان القرار) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر المقدره لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.950)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر المقدره لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.905)، تلاها الفقرة التي تنص على (تسهل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.943)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر الية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.917)، والفقرة التي تنص على (تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.961)، تلاها الفقرة التي تنص على (يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.896)، تلاها الفقرة التي تنص على (يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها) بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.955)، تلاها الفقرة التي تنص على (يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.904)، والفقرة التي تنص على (مكن الوزارة العاملین من التدريب المستمر على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.977)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تتم مشاركة العاملین في عملية اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.00).

عرض نتائج السؤال الثالث: ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (8):

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معوقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل

الفلسطينية حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات معوقات ممارسة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
3	1	وجود الصراعات التنظيمية السلبية	3.71	1.01	مرتفع
11	2	مقاومة التغيير	3.71	0.909	مرتفع
5	3	المركزية الزائدة	3.70	1.00	مرتفع
2	4	انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار	3.68	0.915	مرتفع
4	5	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)	3.66	0.919	مرتفع
13	6	نكران الجميل والخوف من الفشل	3.66	0.999	مرتفع
10	7	تجاهل أفكار الآخرين	3.64	0.958	مرتفع
12	8	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات	3.64	0.918	مرتفع

مرتفع	١.٠٢	٣.٦١	شيوخ ثقافة احتكار المعرفة	٩	٧
مرتفع	١.٠٠	٣.٥٩	الإجراءات الإدارية المعقدة	١٠	٦
مرتفع	٠.٩٣٦	٣.٥٥	ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة	١١	٨
مرتفع	١.٠٠	٣.٥٥	ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة	١٢	٩
مرتفع	٠.٩٥٦	٣.٥٢	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة	١٣	١
مرتفع	٠.٧٢٧	٣.٦٣	الدرجة الكلية لمعيقات ممارسة المعرفة		

تشير البيانات الواردة في الجدول (٨) أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاءت مرتفعة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وانحراف معياري (٠.٧٢٧)، كما أن جميع فقرات المعيقات جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى فقرات المعيقات الفقرة التي تنص على (وجود الصراعات التنظيمية السلبية) بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.٠١)، والفقرة التي تنص على (مقاومة التغيير) بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٩٠٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (المركزية الزائدة) بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (١.٠٠)، تلاها الفقرة التي تنص على (انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وانحراف معياري (٠.٩١٥)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٩١٩)، والفقرة التي تنص على (نكران الجميل والخوف من الفشل) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٩٩٩)، تلاها الفقرة التي تنص على (تجاهل أفكار الآخرين) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٥٨)، والفقرة التي تنص على (ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩١٨)، تلاها الفقرة التي تنص على (شيوخ ثقافة احتكار المعرفة) بمتوسط حسابي (٣.٦١) وانحراف معياري (١.٠٢)، تلاها الفقرة التي تنص على (الإجراءات الإدارية المعقدة) بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (١.٠٠)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (٠.٩٣٦)، والفقرة التي تنص على (ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وانحراف معياري (١.٠٠)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة) بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٩٥٦).

نتائج الدراسة:

١. واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية مرتفع.
٢. توليد المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية متوسط، رغم أن الوزارة تمكن فرق العمل في الحصول على المعرفة، وتوفر الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل.
٣. تخزين المعرفة في وزارة العمل مرتفع، وتجلي تخزين المعرفة من خلال:
 - الاعتماد على الأرشيف في تخزين المعرفة.
 - الاعتماد على المستندات الورقية في تخزين المعرفة.
 - تخزين المعرفة بناء على معايير معرفية واضحة.

- تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة.
- اعتماد الوزارة على أدوات حديثة متطورة في تخزين المعرفة.
- توفير ادوات سهلة ومرنه لتخزين البيانات واسترجاعها.
- ٤. مشاركة المعرفة في وزارة العمل متوسطة، رغم أن الوزارة تحث على الحوار الفعال بين زملاء العمل.
- ٥. تطبيق المعرفة في وزارة العمل مرتفع، ويتم ذلك من خلال:
 - إسهام المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية احتياجات العمل.
 - مساهمة المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق اهداف المنظمة.
 - مساهمة المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديده.
 - مساهمة المعرفة داخل الوزارة في الربط بين اسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول.
 - مساهمة المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقا غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية لدى العاملين.
 - قيام الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر .
- ٦. واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية متوسط.
- ٧. معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية مرتفع، وجاءت المعوقات حسب الأهمية:
 - وجود الصراعات التنظيمية السلبية.
 - مقاومة التغيير .
 - المركزية الزائدة.
 - انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار .
 - ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات).
 - نكران الجميل والخوف من الفشل.
 - تجاهل أفكار الآخرين.
 - ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.
 - شيوع ثقافة احتكار المعرفة.
 - الإجراءات الإدارية المعقدة.
 - ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة.
 - ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.
 - ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:
١. تقليص الصراعات التنظيمية السلبية.
 ٢. محاولة التخلص من المركزية الزائدة.

٣. رفع مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار .
٤. تعزيز التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات).
٥. تقدير جهود المبدعين.
٦. حفز العاملين على إعادة المحاولة لمرات عدة حتى بلوغ الهدف، وإقناعهم بأن الفشل ليس نهاية الطريق.
٧. الانتباه إلى أفكار الآخرين، وتقبلها.
٨. الاستفادة من الخبرات والمعارف الموجودة.

المصادر والمراجع

- أبو معمر، تهناني (٢٠١٧) دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على مدرء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- الأكلبي، علي ذيب (٢٠٠٨) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسين، ريان (٢٠١٣) أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات " دراسة حالة مؤسسة مامي فارم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- حلاق، ريماء (٢٠١٤) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الربيع، رضوان (٢٠٢٠) إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ٢٨، العدد ٢.
- الزيادات، رشاد (٢٠١٨) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢ العدد ٢.
- شحادة، ليليا (٢٠٠٩) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، جامعة الجنان، لبنان .
- الشماع، خليل (٢٠١٠) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى.
- الشمري، مبارك (٢٠١٤) . إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، لبنان .
- صارم، ندى (٢٠١٩) دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.
- الطيح، سلمان، العايد، اقبال (٢٠١٧) أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة إستطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد ٢٥ العدد ٤.
- العزاوي، باسل (٢٠١٤) دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي " دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٢ .
- العلي، ليث (٢٠٠٩) الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليان، سليمان (٢٠٠٨) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦ العدد الثاني.

غولة، إبراهيم (٢٠١٧) إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، جامعة القدس، فلسطين.

الفارس، سليمان (٢٠١٠) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦ العدد الثاني.

القرني، شروق، الزامل، مها (٢٠٢١) دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، المجلد ١٦، العدد ٤٤.

Bogner, W. & Bansal, P. (2014): Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance, Georgia State University; The University of Western Ontario.

Chun.Y & Kuo. M, (2021). Effect of innovation types and knowledge management on firm performance, international journal of production economics (133) 2.

Hernandez. P, (2020).Absorptive capacity: A new perspective on knowledge and innovation, administrative science .

Kasim, R. (2015).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.

Laudon. M, and Bansal. G, (2009). Comparison of knowledge management and CMM implementation, journal of American academy of business, Cambridge: 274.

NG, L. (2023). Analyze of Interrelation Between Knowledge Management and Organizational Structure of Organization, Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management, 6:41–52

sezar, S. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 17(3), 121–137 .