

# دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية

## من وجهة نظر العاملين فيها

غالب جمال سليمان الدعمه

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة القدس المفتوحة (فرع جنين)، فلسطين.

gdamah2012@gmail.com

### ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على 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 (610)، وبلغ حجم العينة (236) 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.

# The role of knowledge management and its impact on administrative decision-making in the Palestinian Ministry of Labor: An employee perspective.

Galeb jamal soliman damah

Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Quds Open University (Jenin Branch),  
Palestine

[gdamah2012@gmail.com](mailto:gdamah2012@gmail.com)

## Abstract:

The goal of this research is to identify the function of knowledge management with dimensions (knowledge generation, storage of knowledge, sharing of knowledge, and application of knowledge) and its relation to administrative decision-making in the Palestinian Ministry of Labor from the perspective of its employees.

The study applied a descriptive strategy, reliant on a questionnaire as the primary instrument of research. The study population was all employees in the Palestinian Ministry of Labor and its directorates in the West Bank, which total 610 people. The sample was 236 employees (male and female). The study found that the overall perception of the reality of knowledge management among the sample was high in the areas of storage and application of knowledge, and moderate in the areas of generation and sharing of knowledge. In the area of the reality of administrative decision-making in the Ministry of Labor, it was rated as moderate.

Field study results also indicated that some of the primary difficulties in carrying out knowledge management within the Palestinian Ministry of Labor were negative organizational conflict, organizational resistance to change, centralization, and low levels of employee involvement in decision-making.

**Keywords:** Knowledge Management; Decision-Making; Palestinian Ministry of Labor.

Received: 24/02/2025

Revised: 03/04/2025

Accepted: 07/05/2025

## مقدمة

أبرزت التطورات التكنولوجية - خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الحوسبة والاتصالات - تحوُّلاً جوهرياً في بيئة عمل المنظمات العامة والخاصة، حيث أصبحت تعمل ضمن مجتمع معرفي يعتمد على تبادل المعلومات واستثمارها كمورد استراتيجي. ونتيجة لذلك، تبنت هذه المنظمات مفاهيم إدارة الموارد المعرفية، ليتطور مفهوم «إدارة المعرفة» ويصبح ركيزة أساسية في الأدبيات الإدارية، ثم حقلاً أكاديمياً تُدرّس نظرياته وتطبيقاته في الجامعات، مع تزايد الأبحاث المُتخصصة في هذا المجال. (صبري، 2022). وظهرت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب (حسين، 2013).

وتعتبر إدارة المعرفة اليوم من أهم عناصر الإنتاج، حتى أن الشركات العالمية الكبرى العابرة للقارات أصبحت تركز على المساهمة في تمويل وتعليم العاملين لديها، ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم، وتخصيص جزء مهم من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار، بحيث أدرك المستثمرون والشركات الأهمية الكبيرة لاقتصاد المعرفة (العزاوي، 2014). وربط إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغييرات 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، 2010)

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بإدارة المعرفة قيادة عملية صنع القرار، حيث يتوجب على مدراء المنظمات إن أرادوا النهوض بمنظمتهم أن يمتلكوا مهارات إدارة المعرفة التي تمكنهم من توليد وتنظيم ونشر المعرفة، وامتلاك مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكالها، وكما ينبغي عليهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتخطيط وتبادلون معهم المعلومات والخبرات ليتم توظيفها في خدمة المنظمة وبالتالي تحقيق فوائد كبيرة للمنظمة (شحادة، 2009). 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 (الشمرى، 2014)

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع كدراسة صارم (2019)، وتناولت دراسات أخرى رفع أداء المنظمات كما في دراسة الزطمة (2011)، ودراسة الفارس (2010). وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة علاقة إدارة المعرفة في اتخاذ القرار وطبقت على قطاعات مختلفة كدراسة عبيد (2016)، ودراسة وسام (2015)، ودراسة نوري (2013)، ودراسة الزريقات (2011)، حيث طبقت دراسة عبيد (2016) على الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية، وأوصت الدراسة زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة، ولا سيما بعدي إنتاج المعرفة واكتسابها، وتطبيقها، بتوظيف كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة

وكذلك أسهمت الملاحظات الميدانية للباحث في الوزارات الفلسطينية وخصوصاً وزارة العمل الفلسطينية - لا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات - في إبراز الأهمية المحورية للمعلومات في عمليات صنع القرار، سواءً على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي. كما أظهرت التجربة العملية مدى الحرجية التي يتمتعها الاستخدام الأمثل للمعرفة في تعزيز جودة القرارات، والتي تُشكّل عاملاً حاسماً في تحديد مستقبل وزارة العمل الفلسطينية. ومن خلال استقراء

الأدبيات الإدارية، تبين للباحث أن الاعتماد على نظم المعلومات بمعزل عن إدارة المعرفة الشاملة يظل محدود الفاعلية، في حين تُعدّ الأخيرة الركيزة الأساسية لاتخاذ قرارات مدروسة

واستنادًا إلى تحليل الدراسات السابقة التي استكشفت العلاقة بين إدارة المعرفة وصنع القرار، مع التركيز على الوزارات الحكومية عامة ووزارة العمل الفلسطينية خاصة، سعى الباحث إلى تعميق الفهم حول تأثير هذه المتغيرات في تحسين دقة القرارات وفعاليتها.

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؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع ما بعد (توليد المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما هو واقع (تخزين المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. ما هو واقع (مشاركة المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. ما هو واقع (تطبيق المعرفة) في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

1. ما هو واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما هي المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية؟

## أهداف الدراسة وأهميتها:

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- الكشف عن العلاقة بين 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.
- معرفة واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- استكشاف المعوقات التي تواجه ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية.

### أهمية الدراسة

- 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.

## الإطار المفاهيمي للدراسة.

### إدارة المعرفة

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة المحورية في المنظمات المعاصرة، حيث تعكس حرص هذه المنظمات على تعزيز جودة قراراتها في بيئة تتحوّل فيها المعلومات إلى مورد استراتيجي حاسم. وباتت إدارة المعرفة تُشبه بالإنسان العصبي المركزي الذي ينسق عمل جميع أجزاء المنظمة، عبر ضبط تدفق المعلومات وتوجيهها بشكل عقلائي. فمن منظور تمثل إدارة المعرفة استراتيجية مُمنهجة لضمان الحصول على المعرفة الدقيقة من المصادر الصحيحة في التوقيت الأمثل، وتسهيل مشاركتها بين الأفراد لتحسين الأداء التنظيمي ( الطيط، 2017).

وفي هذا السياق، تؤكد الشنطي والشريف (2019) أن إدارة المعرفة تنطوي على عمليات متكاملة تشمل اكتساب المعرفة من مصادر متنوعة، وحفظها بآليات فعّالة، وخلق بيئة داعمة لتبادلها بين العاملين، وتحفيزهم على توظيفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يُعزز الميزة التنافسية للمنظمة. بينما يرى عبيد وربابعة (2016) أنها تشمل الأنشطة المُصمّمة لتوليد المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها ضمن إطار مؤسسي منظم

وبينما ترى دراسة ترى أبو معمر (2016) 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 (2011) بأن إدارة المعرفة هي «المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

وفي حين 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 (2008) 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»

ومن هذا المنطلق تعتبر إدارة المعرفة من 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 (2014)، مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، وهي كما ذكرها الطييط (2017) :

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

وقد تباينت الدراسات في تصنيف أبعاد قياس إدارة المعرفة (Knowledge Management)، حيث حددت دراسة الشنطي والشريف (2019) أربعة أبعاد رئيسية: (اكتساب المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها). في حين أضافت دراسة (Rabayaa & Obaid 2019) أبعاداً مماثلة مع اختلاف في الصياغة تشمل: (إنتاج المعرفة واكتسابها، تخزينها، نقلها، وتطبيقها). ومن ناحية أخرى، توسع بعض الباحثين -ك صارم (2019)- في تعريف الأبعاد ليشمل عمليات أكثر شمولية، مثل: (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها)، مما يعكس تطور النماذج النظرية لهذا المفهوم لمواكبة تعقيدات البيئات التنظيمية

وترى الدراسة أنه يمكن اعتماد أربعة أبعاد لقياس هذه المعرفة، وهي:

- توليد المعرفة: يُشير إلى العملية التأسيسية لجمع البيانات والمعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، وهي المرحلة التي تكتسب فيها المنظمة القدرة على امتلاك المعرفة وتوظيفها في سياقاتها التنظيمية (Chun.Y & Kuo، 2021).
- تخزين المعرفة: عملية تنظيمية تهدف إلى حفظ المعرفة في قواعد بيانات رقمية أو وثائق ورقية مُنظمة، مع ضمان فهرستها وتصنيفها لتمكين الوصول السريع إليها عند الحاجة. يشمل هذا البُعد آليات حماية المعرفة من الضياع، وتحديثها باستمرار، وربطها بأنظمة استرجاع ذكية (مثل محركات البحث الداخلية) لتعزيز فعالية استخدامها في دعم القرارات التنظيمية (الزيادات، 2018).
- تطبيق المعرفة: يُعرف بأنه الكفاءة التنظيمية في تحويل المعرفة المكتسبة إلى ممارسات عملية داخل الوحدات الإدارية، عبر توظيفها في تحسين العمليات التشغيلية، ورفع جودة القرارات الاستراتيجية. يتجلى هذا البُعد في قدرة العاملين على استثمار البيانات والمعلومات في حل المشكلات، وابتكار الحلول، ومواءمة الممارسات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يُساهم في تعزيز الفاعلية التنافسية (صارم، 2019).
- مشاركة المعرفة: عملية تبادل الخبرات والأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاحها على الإنصاف والكفاءة في التوزيع - خاصةً عبر الوسائل الرقمية - وتتطلب نجاحها تفعيل العمل الجماعي، وتنويع قنوات النشر، وتحفيز الابتكار لتعزيز رأس المال الفكري (صارم، 2019).

## 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

## اتخاذ القرارات الإدارية:

يعرف ياغي (2010) اتخاذ القرار على أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أما الخطيب ومعاينة (2009) فقد عرفا اتخاذ القرار على أنه «عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ويعرفه العوامل وحتملة (2021) بأنه أحد البدائل المتاحة التي تتسجم مع أهداف المؤسسة وسياستها وقيمتها الاستراتيجية المستقبلية للتوصل إلى أفضل النتائج وتحقيق الهدف المنشود عن طريق تجويد إدارة المعرفة لدى متخذي القرار في تلك المؤسسات. أما حلاق (2014) 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

### ومن 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 وفاعلية.
- تؤثر القرارات الاستراتيجية تأثيراً فعالاً 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 الجوهرية 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 صيغته 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 مهام 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 المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات، لم تنل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثماراً أمثل في تعزيز واتخاذ القرار الإداري فلا بد من توجيه فكر المنظمات إلى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية. لأن منظمات العصر تحتاج دوماً إلى مدير يتحلى بالمعرفة حتى يستطيع اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب

وبعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها السياسية في تحقيق أهداف منظمة الأعمال (الشماخ، 2010)، 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 تمهيدا لاختيار البديل الأفضل (السالم، 2015). 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، 2013). 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 تخزين المعلومات للمدير بما يمتلكه من معلومات وبيانات وكذلك 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، 2010).

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Al - zoubi et al, 2024) إلى استقصاء واقع إدارة المعرفة وتقييم فعاليتها أنشطتها، مع التركيز على دورها في تحسين جودة القرارات الإدارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية. شمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددها 135 مؤسسة موزعة على 13 قطاعاً. وتم توزيع 200 استبانة على عينة عشوائية من الموظفين، واستُرد منها 182 استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت النتائج أن المؤسسات الحكومية الأردنية تطبق عمليات إدارة المعرفة، مثل تشخيص المعرفة، تخطيطها، مشاركتها، اكتسابها، تخزينها، استرجاعها، وتنظيمها. كما تبين أن هذه المؤسسات نجحت خلال السنوات الخمس الماضية في تحقيق أهدافها عبر أنشطتها المختلفة، مع وجود تفاوت بين القطاعات في مدى تحقيق هذه الأهداف. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات إدارة المعرفة وجودة القرارات الإدارية، حيث أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة بفعالية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بتلك التي لا تطبقها

كما هدفت دراسة القرني والزامل (2021) إلى 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 (2017) 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 أيضاً دراسة الربيع (2020) حيث بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين الأداء المدرسي استخدمت عبيد (2015) الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت دراستها على عينة من البنوك التجارية في قطاع غزة (8 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.

وهدفت دراسة Shanti and Saada (2020). إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديرية العامة في الخدمات الطبية العسكرية، والبالغ عددهم 820 موظفًا. أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان متوسطًا، وأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر في جودة اتخاذ القرارات.

أجرى منير وعبد اللطيف (2019) دراسة حول تأثير إدارة المعرفة على تطوير الأداء في جامعة غرداية بالجزائر، باستخدام المنهج الوصفي واستبانة وزعت على عينة من 90 موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تطوير الأداء، وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المعرفة وتوفير بيئة عمل مرنة ومحفزة للابتكار

وهدفت دراسة الشنطي و الشريف (2019) إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرضاقة التنظيمية ، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطوير أداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، التي استهدفت جميع موظفي المنظمات غير الحكومية في غزة، والبالغ عددهم 3167 موظفًا، مع توزيع 400 استبانة باستخدام العينة العشوائية الطبقية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعًا بنسبة %99.69، وكان لها تأثير على الرضاقة الاستراتيجية، حيث فسرت %0.84 من التباين في المتغير التابع. أوصت الدراسة بتبني مفهوم إدارة المعرفة لتحسين الأداء العام للمنظمات المستهدفة

وهدفت دراسة عرقاوي وآخرين (2019) إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية، مع التركيز على الفنادق والمطاعم في قطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ووزعوا 100 استبانة، استرد منها 85. أظهرت النتائج توافر إدارة المعرفة بنسبة %79.658، وارتفاع أداء المؤسسات السياحية بنسبة %71.232. كما تبين وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء. أوصت الدراسة بتعزيز إدارة المعرفة في هذه المنشآت، من خلال تعزيز شبكات المعلومات الداخلية وتطوير مهارات الموظفين

وهدفت دراسة (Abubaker, et al , 2019) إلى استكشاف دور إدارة المعرفة كأسلوب في اتخاذ القرار والأداء المؤسسي. تُبرز هذه الدراسة الحاجة إلى تطوير إطار عمل لإدارة المعرفة وأسلوب اتخاذ القرار من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية الحالية. يقترح البحث إطارًا يدعم العلاقة بين عوامل تمكين إدارة المعرفة (مثل: تعاون أعضاء المنظمة، المهارات المتنوعة، التعلم ودعم تكنولوجيا المعلومات) والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تأثير عملية خلق المعرفة كوسيط. كما يقترح المقال أن أسلوب اتخاذ القرار (سواء كان حدسيًا أو عقلائيًا) سيعدل العلاقة بين عملية خلق المعرفة والأداء المؤسسي. يتم تقديم مجموعة من الافتراضات التي تمثل أجندة بحثية قائمة على التجربة، وتصف العلاقات بين المتغيرات المحورية لتعزيز فهم الجمهور في سياق الأعمال

### التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا في تطبيقات إدارة المعرفة وتأثيرها على تحسين الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المؤسسات الفلسطينية والعربية. على سبيل المثال، دراسة غولة (2017) أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. كما بينت دراسة الشنطي والشريف (2019) أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة وكان لها تأثير إيجابي على الرضاقة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في غزة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة عرقاوي وآخرون (2019) وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية

وفي السياق الأردني، أظهرت دراسة Al-Zoubi وآخرون (2024) أن المؤسسات الحكومية تطبق عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال، مما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. كما أظهرت دراسة Shanti and Saada (2020) أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية الفلسطينية كان متوسطاً، وأن لهذه العمليات تأثيراً إيجابياً على جودة اتخاذ القرارات

وبالإضافة إلى ذلك، تُبرز دراسة Abubaker وآخرون (2019) الحاجة إلى تطوير إطار عمل لإدارة المعرفة وأسلوب اتخاذ القرار، حيث يقترح البحث أن أسلوب اتخاذ القرار (سواء كان حدسيًا أو عقلائيًا) يمكن أن يعدل العلاقة بين عملية خلق المعرفة والأداء المؤسسي

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الإدارية في المؤسسات المختلفة. لذا، 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 اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يُستخدم لدراسة الأحداث والظواهر والممارسات القائمة كما هي دون تدخل الباحث، بهدف معرفة دور إدارة المعرفة وعلاقتها في اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع من جميع العاملين في وزارة العمل الفلسطينية ومديرياتها في الضفة الغربية والبالغ عددهم (610) موظف وموظفة، ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بحساب حجم العينة حسب برنامج (sample size calculator)، حيث بلغ حجم العينة (236) مفردة

### جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45.8%
	أنثى	54.2%
	المجموع	100%
العمر	أقل من 30 عام	20.0%
	من 30-أقل من 40 عام	34.7%
	من 40-أقل من 50 عام	25.0%
	من 50 عام فأكثر	20.3%
	المجموع	100%

0.8%	2	وكيل مساعد	المسمى الوظيفي
6.8%	16	مدير عام	
20.8%	49	مدير	
28.0%	66	رئيس قسم	
4.6%	11	رئيس شعبة	
39.0%	92	موظف إداري	
100%	236	المجموع	
27.5%	65	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
20.0%	47	من 5-10 سنوات	
52.5%	124	أكثر من 10 سنوات	
100%	236	المجموع	
8.9%	21	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
8.1%	19	دبلوم	
66.1%	156	بكالوريوس	
16.9%	40	ماجستير فأكثر	
100%	236	المجموع	

### أداة الدراسة

تم استخدام مقياسين رئيسيين لجمع البيانات اللازمة وتحقيق أهداف الدراسة، وهما: مقياس إدارة المعرفة، ومقياس اتخاذ القرارات في وزارة العمل الفلسطينية. وفيما يلي توضيح لإجراءات كل واحد منهما:

### مقياس إدارة المعرفة

يهدف قياس مدى توفر إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية، تم تطوير مقياس يتألف من 36 فقرة موزعة على أربعة أبعاد: توليد المعرفة واكتسابها، وتخزينها، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، وإدارة المعرفة بشكل عام. واستند بناء هذا المقياس إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة

### صدق أداة الدراسة :

عُرِضت النسخة الأولية على لجنة من المحكمين المختصين من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لإبداء آرائهم، وذلك بغرض التحقق من صدق أداة الدراسة. واستناداً إلى مقترحاتهم، قام الباحث بحذف بعض الفقرات، وإضافة أخرى، وتعديل صياغة بعضها، حتى استقرت أداة قياس (أبعاد إدارة المعرفة) على 28 فقرة موزعة على أربعة محاور، و16 فقرة لقياس اتخاذ القرارات و 13 فقرة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة

### ثبات الأداء:

للتحقق من ثبات المقياس، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل ألفا كرونباخ على العينة الفعلية للدراسة. يُعتبر معامل ألفا كرونباخ مقياساً للاتساق الداخلي للأداة، حيث تتراوح قيمته بين 0 و 1؛ وكلما اقتربت القيمة من 1، دلّ ذلك على ثبات أعلى للمقياس. عمومًا، تُعتبر القيم التي تزيد عن 0.7 مؤشرًا على مستوى ثبات مقبول للأداة البحثية.

### جدول قيم معاملات الثبات لمحاوير الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا
توليد إدارة المعرفة	7	89.3
تخزين إدارة المعرفة	7	78.2
مشاركة إدارة المعرفة	7	79.4
تطبيق إدارة المعرفة	7	81.4
اتخاذ القرارات	16	82.3
معيقات تطبيق إدارة المعرفة	13	80.2

يتبين من الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس إدارة المعرفة جاءت على النحو التالي: توليد إدارة المعرفة (89.3%)، تخزين إدارة المعرفة (78.2%)، مشاركة إدارة المعرفة (79.4%)، تطبيق إدارة المعرفة (81.2%)، اتخاذ القرارات (82.3%)، و معيقات تطبيق إدارة المعرفة (80.2%). كما بلغ معامل الثبات لإجمالي لمجالات الاستبانة مجتمعة (81.8%) تُعتبر هذه النسب ثابتة و مقبولة

### عرض نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

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 (2):

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة حسب الأهمية، والدرجة الكلية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	فقرات واقع توليد المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإيجابية
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 الأفكار 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 أجل العمل لديها	3.05	1.10	متوسط
الدرجة الكلية لواقع توليد المعرفة					
			3.38	0.806	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (2) أن الدرجة الكلية لتوليد المعرفة جاء متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.806). وجاءت أعلى فقرات توليد المعرفة بدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تمكن الوزارة فرق العمل في الحصول على المعرفة) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.860)، تلاها الفقرة التي تنص على (توفر الوزارة الفرصة من أجل الحوار بين زملاء العمل) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.896). في حين جاءت أدنى الفقرات بدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستقطب الوزارة الأشخاص المبدعين من أجل 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 (تتعقد الوزارة اجتماعات دورية لتبادل الأفكار 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). ويتضح بشكل واضح أن واقع توليد المعرفة في الوزارة لا يزال في مستوى متوسط، مع وجود فرص تحسين في أغلب الفقرات، خاصة تلك المتعلقة بالاستقطاب وتشجيع الخبراء، و نلاحظ التباين المعتدل في الإجابات الكلية (انحراف معياري 0.806) يعكس اختلافاً في تجارب الأفراد أو الإدارات داخل الوزارة. ويستنتج الباحث أن التباين في إجابات المبحوثين ترجع إلى الظروف السياسية في فلسطين. قد تؤدي الأزمات المتكررة إلى تحويل تركيز الوزارة نحو الأولويات الطارئة، مما يُضعف الاهتمام بإدارة المعرفة

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

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

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات 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
5	4	تتوفر في الوزارة قاعدة بيانات تخزن عليها المعرفة.	3.61	0.927	مرتفع
4	5	تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على أدوات حديثة متطورة	3.50	0.956	مرتفع
7	6	توفر الوزارة أدوات سهلة ومرنة لتخزين البيانات واسترجاعها	3.49	0.969	مرتفع
6	7	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 جاءت مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.684). وجاءت أعلى فقرات تخزين المعرفة بدرجة 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). وتلاها 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 بدرجة 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؟

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (4):

جدول (4): 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
3	1	تحت الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل	3.56	0.973	مرتفع
1	2	تدعم الوزارة الأفكار الجديدة	3.38	1.05	متوسط
6	3	تحت الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة	3.34	1.01	متوسط
5	4	تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل	3.30	0.971	متوسط
7	5	تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب	3.28	0.964	متوسط
2	6	تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية	3.27	1.05	متوسط
4	7	تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل	3.15	0.986	متوسط
		الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة	3.32	0.853	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمشاركة المعرفة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.853). وجاءت أعلى فقرات مشاركة المعرفة بدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تحت الوزارة على الحوار الفعال بين زملاء العمل) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.973)، في حين جاءت أدنى الفقرات بدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تحفز الوزارة المبادرات الفردية في العمل) بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.986)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة الأفكار الإبداعية) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.05)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحفز الوزارة فرق العمل لتلقي المعلومات في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.964)، تلاها الفقرة التي تنص على (تشجع الوزارة المبادرات الجماعية في العمل) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.971)، تلاها الفقرة التي تنص على (تحت الوزارة العاملين على تبادل المعرفة بسهولة) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.01)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تدعم الوزارة الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.05).

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

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكما هو واضح في الجداول (5):

جدول (4-12): 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
1	1	تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية احتياجات العمل.	3.67	0.855	مرتفع
2	2	تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق أهداف المنظمة	3.60	0.914	مرتفع
4	3	تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديدة	3.60	0.861	مرتفع

مرتفع	0.888	3.57	تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول	4	3
مرتفع	0.873	3.41	تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقاً غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية لدى العاملين	5	5
مرتفع	0.929	3.40	تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر.	6	7
متوسط	0.953	3.24	تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة	7	6
مرتفع	0.726	3.50	الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة		

تشير البيانات الواردة في الجدول (5) أن الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة جاءت مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.726). وجاءت أعلى فقرات تطبيق المعرفة بدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تسهم المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تلبية احتياجات العمل) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.855)، تلاها الفقرة التي تنص على (تساعد المعرفة التي يحصل عليها العاملين في تحقيق أهداف المنظمة) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.914)، والفقرة التي تنص على (تساعد المعرفة داخل الوزارة في حل مواقف مختلفة وجديدة) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.861)، تلاها الفقرة التي تنص على (تعمل المعرفة داخل الوزارة في الربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.888)، تلاها الفقرة التي تنص على (تسهم المعرفة داخل الوزارة في توظيف طرقاً غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية لدى العاملين) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.873)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تقوم الوزارة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.929)، في حين جاءت أدنى الفقرات بدرجة متوسطة الفقرة التي تنص على (تستخدم الوزارة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.953)

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 (6):

جدول (6): 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	0.660	3.46	

تشير البيانات الواردة في الجدول (6) أن واقع إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاءت مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.660).

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 (7):

جدول (7): 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 الإيجابية
15	1	تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها	3.39	0.946	متوسط
1	2	تحقق القرارات المتخذة داخل الوزارة النتائج المرجوة منها	3.38	0.966	متوسط
2	3	يحرص متخذو القرارات في الوزارة على توافر جميع المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار	3.32	0.980	متوسط
4	4	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع	3.29	1.01	متوسط
11	5	يمنح المسؤولون صلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات الطارئة	3.29	1.00	متوسط
12	6	تختار الوزارة الوقت المناسب لإعلان القرار	3.27	1.00	متوسط
13	7	تتوفر المقدرة لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة	3.26	0.950	متوسط
14	8	تتوفر المقدرة لدى الوزارة لمعرفة الصعوبات التي تواجه تنفيذ القرار	3.25	0.905	متوسط
16	9	تسهل الثقافة التنظيمية الساندة في الوزارة عملية اتخاذ القرارات	3.22	0.943	متوسط
7	10	تتوفر البنية واضحة لتنفيذ القرارات لدى الموظفين في الوزارة	3.21	0.917	متوسط
9	11	تعيق المشاكل التكنولوجية من عملية اتخاذ القرار	3.21	0.961	متوسط
6	12	يمتلك العاملون المعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات الموكلة إليهم	3.20	0.896	متوسط
3	13	يوجد شعور بالرضى عن نتائج القرارات التي يتم اتخاذها	3.13	0.955	متوسط
8	14	يتم توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات	3.10	0.904	متوسط
10	15	مكن الوزارة العاملين من التدريب المستمر على اتخاذ القرار	3.10	0.977	متوسط
5	16	تتم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات	2.97	1.00	متوسط
		الدرجة الكلية لاتخاذ القرارات الإدارية	3.23	0.705	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول (7) أن واقع اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة العمل الفلسطينية جاء متوسطاً على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.705)، كما أن جميع فقرات اتخاذ القرارات الإدارية جاءت متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على (تتابع الوزارة تنفيذ القرارات بعد إصدارها) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.946)، 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 لإعلان القرار) بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر المقدرة لدى الوزارة لتقويم نتائج القرارات المطبقة) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.950)، تلاها الفقرة التي تنص على (تتوفر المقدرة 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 (يملك 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 العاملين من التدريب المستمر على اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.977)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تتم مشاركة العاملين 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؟

وتم 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
7	9	شروع ثقافة احتكار المعرفة	3.61	1.02	مرتفع
6	10	الإجراءات الإدارية المعقدة	3.59	1.00	مرتفع
8	11	ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة	3.55	0.936	مرتفع
9	12	ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة	3.55	1.00	مرتفع
1	13	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة	3.52	0.956	مرتفع
		<b>الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة المعرفة</b>	<b>3.63</b>	<b>0.727</b>	<b>مرتفع</b>

تشير البيانات الواردة في الجدول (8) أن معيقات ممارسة إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطينية جاءت مرتفعة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.727)، كما أن جميع فقرات المعوقات جاءت مرتفعة، وجاءت أعلى فقرات المعوقات الفقرة التي تنص على (وجود الصراعات التنظيمية السلبية) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.01)، والفقرة التي تنص على (مقاومة التغيير) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.909)، تلاها الفقرة التي تنص على (المركزية الزائدة) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (انخفاض مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.915)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (خبرات/مهارات/إبداعات)) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.919)، والفقرة التي تنص على (نكران الجميل والخوف من الفشل) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.999)، تلاها الفقرة التي تنص على (تجاهل أفكار الآخرين) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.958)، والفقرة التي تنص على (ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.918)، تلاها الفقرة التي تنص على (شيوخ ثقافة احتكار المعرفة) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.02)، تلاها الفقرة التي تنص على (الإجراءات الإدارية المعقدة) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.00)، تلاها الفقرة التي تنص على (ضعف التنسيق بين إدارات الوزارة) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.936)، والفقرة التي تنص على (ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.00)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة) بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.956).

### ملخص لنتائج الدراسة:

- يتبين من النتائج أن مستوى إدارة المعرفة ببعديها (توليد إدارة المعرفة واكتسابها، ومشاركة إدارة المعرفة) كانت بدرجة تقدير متوسط، و بمتوسط حسابي قدره (3.38). و نستنتج من ذلك الى ضعف آليات الابتكار، قد يعكس المتوسط المنخفض نسبياً في هذين البُعدين محدودية الأنظمة الداعمة لخلق معرفة جديدة (مثل غياب حاضنات الأفكار، أو نقص الموارد المخصصة للبحث والتطوير). بينما تبين أن بعدي إدارة المعرفة (تخزين إدارة المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة) كانت بدرجة تقدير مرتفعة، و بمتوسط حسابي قدره (3.64) و يتبين من ذلك الارتفاع في هذين البعدين الى بنية تحتية تكنولوجية قوية، ووجود أنظمة تخزين منظمة (قواعد بيانات، سحابة إلكترونية) يسهل الوصول إلى المعلومات وحفظها، مما يعزز تقييم هذا البُعدين.
- تبين من النتائج أن مستوى اتخاذ القرارات الإدارية داخل وزارة العمل الفلسطينية كانت بدرجة تقدير متوسط، و بمتوسط حسابي (3.23). و هذا يعني قد يكون نتيجة القرارات مُركّزة في الإدارة العليا دون تفويض الصلاحيات للإدارات الوسطى أو الميدانية، مما يبطئ العملية ويُقلل من مرونتها، و قد تتدخل اعتبارات سياسية أو أجندات خارجية في توجيه القرارات، مما يُضعف استقلالية الوزارة. اما في السياق الفلسطيني بشكل عام، وفي وزارة العمل الفلسطينية خاصة قد تكون النتيجة تعكس تحدياً بنوياً في مؤسسات الحكم الفلسطينية، حيث التركيز على إدارة الأزمات اليومية (كالبطالة وانعدام الأمن الوظيفي) غالباً ما يُهمّل الاستثمار في البنى التحتية للقرارات الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، قد تُفسّر النتيجة بأنها انعكاس لـ فقدان الثقة النسبي بين الموظفين والقيادات، خاصة في ظل بيئة عمل تشوبها التحديات السياسية والاقتصادية المتكررة.

وتشير النتائج إلى أن معيقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطيني كانت بدرجة مرتفعة، و بمتوسط حسابي (3.63). النتيجة المرتفعة لتطبيق إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطيني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al zoubi, al, 2024) قد تعزى الدراسة إلى الدعم الإداري والاستراتيجي، بمعنى

وجود التزام من القيادة العليا بدعم مبادرات إدارة المعرفة، مما يوفر الموارد اللازمة وخلق بيئة محفزة للمشاركة. ومن أجل العمل على المساهمة في انخفاض معيقات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطيني وآليات التغلب على هذه التحديات يتطلب خطة متكاملة تشمل **التدخل الثقافي، التكنولوجي، والاستراتيجي**، مع تأكيد دور القيادة في دعم التغيير، وكذلك لا بد من تحويل إدارة المعرفة من «مشروع جانبي» إلى «أسلوب عمل» يعكس سلوك الموظفين يوميًا.

## توصيات الدراسة:

يجب التركيز بشكل متوازن على جميع أبعاد إدارة المعرفة وعدم إغفال أي منها، إذ تُشكّل هذه الإدارة نظامًا متكاملًا من العناصر المترابطة التي لا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها. فإهمال أي مكون—سواءً كان تقنيًا أو بشريًا أو تنظيميًا—قد يُضعف اتخاذ القرارات السليمة، مما يُحدِّم مراعاة كافة الجوانب المرتبطة بها، بدءًا من البنية التحتية المادية (كالأنظمة الرقمية) وصولًا إلى الجوانب المعرفية (كالمهارات والبيانات)، وذلك لضمان تطوير المنظومة المعرفية في وزارة العمل الفلسطينية.

وينبغي على وزارة العمل الفلسطيني اعتماد منهجية شاملة لتطبيق إدارة المعرفة وتعزيزها، عبر توفير المتطلبات الأساسية لتوليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها عمليًا. وفي ضوء نتائج الدراسة التي كشفت عن ضعف مستوى تطبيق إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطيني مقارنةً بالمعايير المطلوبة، مما يستدعي تسريع وتيرة التحول الرقمي لرفع كفاءة توظيف المعرفة وتحقيق أعلى مستويات الفاعلية. وفي ضوء ارتفاع التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في وزارة العمل الفلسطيني، وللإسهام في تخفيض هذه التحديات يفضل أن تتبنى الفقرات التالية:

- تعزيز البُعد الاستراتيجي من خلال إدماج إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للوزارات، مع تخصيص موازنات مالية محددة لها.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة عبر حملات توعية تُبرز دور إدارة المعرفة في تحسين الخدمات الحكومية، وتشجيع المشاركة الفعالة للموظفين
- تطوير البنية التحتية الرقمية باستخدام منصات ذكية (مثل أنظمة إدارة المحتوى السحابية) تُسهّل تخزين المعرفة ونشرها بأمان وكفاءة.
- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المعرفة داخل كل وزارة، تُشرف على تطبيق السياسات، وتقديم التدريب الدوري، وقياس الأداء عبر مؤشرات قابلة للقياس.

## المصادر والمراجع

- أبو معمر، نهاني (2017) دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ قرارات الاستراتيجية «دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- الأكلبي، علي ذيب (2008) إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات «مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبيد، ش.، وربايعة، س. (2016). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين. 813، 12(4)، 836-v.
- الشنطي، م.، والشريف، ت. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية - قطاع غزة. مجلة جامعة العين للأعمال، 3(1)، 6-29.
- حسين، ريان (2013) أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات «دراسة حالة مؤسسة مامي فارم»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- حلاق، ريما (2014) دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الربيع، رضوان (2020) إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد 2.
- الزيادات، رشاد (2018) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 2.
- شحادة، ليليا (2009) إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، جامعة الجنان، لبنان.
- الشماع، خليل (2010) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى.
- الشمري، مبارك (2014). 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 (2019) دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإقتصادية السورية.
- الطيط، سلمان، العايد، اقبال (2017) أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة إستطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 25 العدد 4.
- العزاوي، باسل (2014) دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي «دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42.
- العلي، ليث (2009) الأسلوب المعرفي وعلاقته بالإبداع، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عليان، سليمان (2008) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني.
- غولة، إبراهيم (2017) إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، جامعة القدس، فلسطين.
- الفارس، سليمان (2010) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني.
- القرني، شروق، الزامل، مها (2021) دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 16، العدد 44.
- صبري، صلاح (2022) اثر تطبيق إدارة المعرفة في أداء بلديات شمال الضفة الغربية (جنين وقلقيلية)، المجلد (7)، العدد (2).
- منير قاسمي ومصطفى عبد اللطيف (2019) دراسة بعنوان «أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية»، نُشرت في مجلة آفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، الصفحات 782-807
- Abubaker, mohammed, Elrehail, Hamza, Alatailat, maher ahmad, and Elci, alev (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 4, Issue
- 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, 6:4152-
- 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), 121137-.
- Al zoubi, R, Banihani , T, Al hawamdeh, Z, Al zoubi, M (2024). the role of knowledge management on quality of decisions in government institutions, Hunan Daxue Xuebao/Journal of Hunan University Natural Sciences ISSN : 16742974- | CN 431061- / N

